

Séminaire Final Transnational

«Territoires et Compétences 2010»

Vendredi 10 décembre 2010
Plaine Commune – Saint-Denis

Compte-rendu
De l'ensemble des interventions

Sommaire

Introduction Patrick Houssier directeur du Greta Géforme 93 Porteur du projet « territoires et compétences »	3
Accueil par :	4
• Philippe Pion, Directeur général adjoint Plaine Commune, Département développement économique, emploi, insertion	
• Jacques Chéritel, Délégué à la formation continue, rectorat de Créteil	5
• Cristiane Miranda, administrateur et Directeur général adjoint pour le développement Expoente Braga Portugal	6
Exposé « la gestion territoriale prévisionnelle des emplois et des compétences » par Charlotte Palmowski de l'• cole des territoires, la Bergerie Nationale	9
Introduction de la présentation des projets européens français et portugais Marie-Hélène Izarn Conseiller en formation continue Montpellier	19
Le projet français « Territoires et compétences 2010, niveau global » Claudine Burguet coordinatrice du projet	19
La mise en œuvre dans l'entreprise la Forge à Laguiole Thierry Moysset, Directeur général et Monique Bru conseiller en formation continue, Toulouse	22
Le projet Portugais Qi PME / NORTE qualidade E inovação 2009/2010 Cristiane Miranda, directeur du développement Expoente	30
La mise en oeuvre dans l'entreprise Living Colours Tiago Martins directeur général (film) et Rita Fernandes Consultante	34
Intervention de Malika Ahmed Conseiller communautaire à l'insertion sociale et Maire-adjointe d'Aubervilliers	40
Remarques préalables sur les compétences et le transfert de compétences Saïd Arezki Consultant indépendant	41
La mise en œuvre d'une GPEC sur le territoire de Cornouaille Patrick Bolzer conseiller en formation continue, Quimper	43
La recherche d'adéquation et la place des compétences sur un territoire Richard Gendron, directeur de l'emploi et insertion, Plaine Commune	47
L'acquisition de compétences dans le projet Portugais Qi PME / NORTE qualidade E inovação 2009/2010, Cristiane Miranda, Expoente .	51
Le transfert de compétences dans « territoires et compétences » Daniel Del, • cole de management et société, CNAM	53
Regard d'un expert sur les compétences Michel Tétart, expert compétences / individualisation	55
Témoignage du grand témoin : Jean Besançon Directeur de l'Université ouverte des compétences – Club Stratégies	57



Introduction générale

Patrick Houssier, Directeur du Greta Géforme 93, porteur du projet "Territoires et compétences"



Je remercie l'ensemble des participants d'avoir su braver les intempéries pour venir jusqu'à nous. Pour commencer je remercie nos hôtes qui nous accueillent aujourd'hui, la Communauté d'agglomération de Plaine Commune représentée par **M. Philippe Pion, Directeur général adjoint** qui, comme l'ensemble des élus de Plaine Commune, nous a toujours assistés dans notre mission. En effet les élus de Plaine Commune ont constamment oeuvré à une prise en compte réelle de l'adéquation nécessaire, sur le plan de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des besoins des entreprises du territoire et tout autant de ceux des salariés et des demandeurs d'emplois ; ceci dans un cadre d'échanges et d'activités très concrètes, notamment en associant depuis longtemps les partenaires institutionnels, qui sont présents ici, et les organismes de formation et de conseil issus du territoire.

Bienvenue également à nos amis Portugais, représentés par **Mme Cristiane Miranda, Administrateur et directrice technique de Expoente**, cabinet conseil en économie et en gestion, avec qui les échanges et les travaux engagés ont été très riches et nous ont apporté une vision globale au-delà de nos attentes en ce qui concerne l'intervention en entreprise. Vous le constaterez dans les travaux de cette journée, je pense ,grâce à une approche très synthétique, la méthode dite du benchmarking représente dans ce projet une autre vision des choses, très différente de celle à laquelle nous sommes accoutumés. Vous verrez qu'elle se révèle très originale et systémique.

Merci à **M. Jacques Chéritel, de la DAFCO Créteil** (Délégué Académique à la Formation Continue) qui nous informera, dans son intervention, de la place que peut prendre l'Education Nationale dans ce contexte de gestion par les compétences.

Bienvenue également à nos amis des trois régions de France qui nous ont accompagnés et qui ont porté ce dispositif. Les trois régions associées - **Languedoc-Roussillon** représentée par **Marie Hélène Izarn**, conseillère en formation continue au CAFOC de Montpellier, **Midi-Pyrénées** représentée par **Monique Bru**, conseillère en formation continue au CAFOC de Toulouse, et **Patrick Bolzer** qui représente la **Bretagne** en tant que conseiller en formation continue au Greta de Bretagne Occidentale - qui ont contribué à produire des éléments renforçant

notre approche méthodologique et surtout à recueillir des données sur des champs d'expérimentation très variés, allant de l'entreprise coopérative en Languedoc-Roussillon, à une entreprise traditionnelle en France, puisqu'il s'agit de l'entreprise Laguiole et à l'agence de développement économique de Bretagne. Vous pouvez donc constater qu'au travers de notre expérimentation sur ces domaines de compétences, nous avons essayé de viser un échantillon très varié.

Bien sûr je n'oublierai pas nos amis de l'université **Paris XIII**, représentés par **Alain Gonzalez et Monia Costa**, du **CNAM** avec **Daniel Del**, qui travaillent depuis longtemps avec nous. Notre principal interlocuteur pour **Plaine Commune**, est **Richard Gendron**, Directeur du service insertion économique, qui, depuis très longtemps, oeuvre avec nous sur ces dispositifs, avec le souci toujours de donner une place très importante au public du territoire. J'associe également les consultants qui sont opérateurs sur ce dispositif, **Saïd Arezki** qui interviendra cet après-midi, **Djamal Hemana** et **Fabrice Bouissou**. D'autres intervenants prendront part à ce séminaire, ils se présenteront eux-mêmes lors des débats.

Je tenais à rappeler que nous expérimentons et travaillons depuis longtemps avec les partenaires institutionnels déjà cités sur la problématique de repérage, d'appropriation, de mise à disposition et de transferts de compétences acquises et développées en situation de travail dans un contexte professionnel et géographique donné (en l'occurrence les trois régions citées), et, pour le Portugal, sur une approche plus systémique de l'entreprise. Si l'on veut gagner aujourd'hui le pari, qui me semble de plus en plus difficile, de permettre aux habitants de nos territoires de mettre en œuvre leurs compétences dans un cadre professionnel et social de proximité, il nous semble indispensable de créer les conditions nécessaires à la prise de conscience d'abord, puis la réalisation, et d'essayer d'en tirer des règles d'application efficaces.

Nous espérons que les travaux présentés aujourd'hui constitueront une modeste mais concrète contribution à la GPEC du territoire, notamment celle de Plaine Commune.

Je cède la parole à Philippe Pion



Interventions de bienvenue

Philippe Pion, Directeur général adjoint de Plaine Commune, Directeur du développement économique et de l'emploi



Mesdames, Messieurs, bonjour, merci d'être là. Je suis, au nom de Plaine Commune, très heureux de vous accueillir dans cette salle du conseil communautaire pour vous souhaiter une bonne journée de travail.

Je relisais, dans le dossier, la fiche préparée par le GRETA Geforme 93, rappelant l'histoire de la démarche. C'est effectivement un travail que nous avons engagé en 2003, la perspective d'un projet de Maison de l'emploi et de la formation à Villetaneuse, qui avait mobilisé toute une série de partenaires des collectivités territoriales et des acteurs de la formation continue pour contribuer à la réalisation de ce projet, et qui avait conduit à un projet Equal REVALTECO sur toutes les problématiques que souligne M. Houssier (comment adapter les publics au développement de l'activité ?). Ce projet, établi sur quatre ans, a eu des suites et aujourd'hui abouti à ce projet transnational sur des problématiques de compétitivité régionale et emploi.

Je me réjouis que les conditions soient maintenant réunies pour la réalisation de cette Maison de l'emploi et de la formation à Villetaneuse en 2011, pour une ouverture effective en 2013. Cela aura mis 10 ans, entre la conception et l'ouverture. Cette question reste, très importante pour nous, parce que nous restons, en IDF, le territoire qui connaît le plus fort rythme de développement économique, avec, globalement, depuis la création de la communauté en 2000, un solde positif de plus de 24 000 emplois. Mais ce développement économique a, malgré tout, trop peu profité à nos populations, en terme d'emploi.

C'est donc pour nous un enjeu. Si nous comprenons que l'essentiel des implantations qui se font sur le territoire se produisent par transfert d'activités, transfert d'emplois, il est de notre responsabilité de créer les conditions au fil des renouvellements, au fil des départs en retraite, pour permettre l'accès à nos populations jeunes et moins jeunes à ces entreprises. Là est l'importance de tous les travaux que vous avez engagés.

Un nouveau secteur d'activités se développe sur ce territoire autour de la téléphonie, avec cette année l'ouverture d'Orange, et la décision qui vient d'être annoncée de l'implantation du siège social de SFR. L'arrivée dans les locaux de TD System à quelques mètres d'ici, tout à côté la présence de Nokia à St Ouen. Donc un pôle très important mais qui pose la question de l'adaptation des outils de formation au renouvellement de ces emplois. Ces questions concernent le champ de la formation continue. Et puis nous sommes aujourd'hui pleinement engagés dans la réflexion sur le « cluster » de la création, ce projet qui, dans le cadre de la réflexion sur le Grand Paris, attribue à notre territoire cet axe de développement économique. Des problématiques de nouvelle image, en intégrant le numérique, mais aussi des problématiques plus culturelles, qui traitent des atouts de notre territoire sur les arts vivants, les cultures urbaines. Comment sur ce champ large de la création pouvons-nous être à la fois un pôle international de développement dans ces activités mais aussi dans la logique de réduction de la fracture sociale ? Effectivement, bien intégrer la dynamique emploi-formation en amont de ces questions, c'est le sens d'une étude économique qu'on engage en lien avec la préfecture de région.

Je ne peux m'empêcher, devant une assistance aussi importante, de faire état de préoccupations graves. France Inter s'en faisait l'écho il y a quelques minutes. Aujourd'hui nous avons de grandes craintes quant aux conditions de renouvellement des conventions entre l'Etat et notre Maison de l'emploi, un projet important sur lequel nous sommes intervenus à la demande de l'Etat il y a maintenant quatre ans. Au moment du renouvellement de cette convention pour quatre ans, on nous annonce une perspective de baisse de nos financements de l'Etat, de 1,3 M à 400 000 €. Cette situation est préoccupante et incompréhensible, notamment par rapport aux enjeux de remise à l'emploi des populations de ce territoire. Les élus, les personnels, les usagers sont mobilisés. Je tenais à vous faire part de cette préoccupation dans le lancement de ce colloque.

Merci de votre attention. Je vous souhaite une excellente journée.



Patrick Houssier - Merci, Monsieur Pion. Je propose de donner la parole maintenant à Jacques Chéritel.

Jacques Chéritel, Délégué à la formation continue - Créteil

Merci, Monsieur Pion, de votre accueil. Merci à tous les participants pour votre contribution à ce séminaire. Je vais essayer d'illustrer très brièvement en quoi ce séminaire incarne parfaitement le rôle de l'Education Nationale en matière de formation professionnelle. La vocation de ce séminaire étant de produire du savoir et de le capitaliser pour le transférer sur d'autres opérations. Je ne pourrais pas mieux dire sur le rôle de l'Education Nationale en matière de formation professionnelle. L'Education Nationale, ce n'est pas seulement des élèves dans des lycées mais aussi des adultes salariés et des demandeurs d'emplois qui viennent dans nos GRETA pour trouver des réponses aux questions qu'ils se posent, et, dans ce territoire en particulier, comme le disait Mr Pion, se posent des problèmes d'adéquation entre les compétences demandées par les employeurs et les compétences des populations locales. J'y accorde une importance toute particulière, je suis né à moins de deux cents mètres d'ici et je réside à moins d'un kilomètre

Si ce séminaire a pu contribuer, même modestement, à une meilleure connaissance de la gestion des compétences au sein des entreprises et du territoire, c'est parce que l'Education Nationale se penche depuis environ 35 ans sur ces problèmes (date de création de nos Greta). Les 12 Greta de l'académie Créteil forment chaque année entre 35.000 et 40.000 personnes pour leur permettre d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour accéder au marché du travail ou, tout simplement, pour pouvoir s'y maintenir.

Pour nous, Education Nationale, nous avons un certain nombre d'objectifs qui montrent l'ampleur de la tâche. Les objectifs nationaux qui nous sont assignés sont de faire en sorte que 50% d'une classe d'âge atteigne au moins le niveau Bac + 3, que 80% de la classe d'âge atteigne au moins le niveau Bac et que 20 % atteigne au moins le premier niveau de qualification en France qui est le CAP. Je rappelle ces éléments pour situer ces objectifs dans un contexte européen. Notamment, suite au Traité de Lisbonne, la France s'est appropriée les objectifs de Lisbonne et a transposé ces objectifs en formation initiale. Pour nous la problématique pour les adultes est la même et nous devons faire en sorte que les entreprises trouvent sur le territoire les compétences dont elles ont besoin. Contrairement à une idée trop souvent répandue, l'Education Nationale n'a pas simplement à répondre à la



satisfaction des besoins individuels des familles, des jeunes et des adultes, elle doit aussi répondre à la satisfaction des besoins collectifs. L'école de la République est au service de tous et de chacun. Et c'est pourquoi, lorsqu'il s'est agi de mettre en forme ce projet, le Géforme 93 a reçu un avis favorable du recteur car c'est l'objet du travail qui vous mobilise depuis plus de 2 ans. Nous, Education Nationale, sommes toujours très soucieux de participer à ces travaux pour enrichir notre savoir en matière de formation d'adultes, dans la perspective d'une formation tout au long de la vie.

Depuis le Traité de Lisbonne, l'Europe considère que, pour s'insérer dans le marché du travail, et s'y maintenir, tous les adultes doivent acquérir ce qu'on appelle des compétences clés. Je présume que nous partageons la même vision de ce que sont ces compétences clés, qui ne réduit pas l'individu à un simple agent économique, mais en fait un citoyen du monde et de l'Europe. Ce sont des préoccupations que partage l'Education Nationale. Et c'est pourquoi l'Education Nationale s'est appropriée ces objectifs en créant le socle des connaissances et des compétences. Dans les établissements scolaires l'objectif est que tous les élèves obtiennent ce socle de connaissances et de compétences à la sortie du collège. Pour les adultes nous sommes dans la même philosophie : faire en sorte que tous, je dis bien tous, pour éviter les risques de fracture, pour éviter des exclusions plus que durables de nos co-citoyens européens, il est important que tous puissent acquérir ce niveau minimum de connaissances et de compétences pour accéder au marché du travail et s'y maintenir. L'Europe connaît un marché du travail de plus en plus exigeant. Si nous n'y prenons pas garde, nous risquons de provoquer l'exclusion d'un certain nombre de nos co-citoyens de manière durable. Même si ce n'est pas l'objet premier de ce séminaire, cette connaissance des exigences en termes de compétences permet d'établir une formation appropriée à chacun. C'est pourquoi nous étions très intéressés par les résultats de ce séminaire et nous aurons beaucoup d'appétence à voir les conclusions de celui-ci. Je ne vais pas m'appesantir plus longtemps.

Merci encore à tous ceux qui ont apporté leur contribution.



Patrick Houssier – Merci, Monsieur le Délégué académique, je propose de passer la parole à nos amis portugais pour présenter rapidement leur intervention et ensuite nous passerons au débat avec Madame Palmowski, Chargée de mission à l'école de territoire.

Cristiane Miranda, Administrateur et directeur Technique Expoente-SA Braga Portugal



Braga

Bonjour à tous. Merci à tous pour votre invitation. Au Portugal nous avons des problèmes semblables à ceux décrits précédemment, concernant les compétences des salariés et les compétences nécessaires pour se maintenir à l'emploi.

Je vais vous faire une petite présentation de notre entreprise. Nous sommes une entreprise privée, nous ne sommes pas une institution publique. Je vous prie de m'excuser de parler portugais mais ma collègue et moi ne parlons pas français ou bien très mal, c'est pour cela que nous avons choisi de parler en portugais.

Nous nous situons à Braga qui se trouve au nord du Portugal. Notre activité a commencé en 1994. Nous sommes un organisme de formation certifié par la DGERT qui est la Direction Générale de l'Emploi et des Relations de Travail au Portugal. Elle certifie les entreprises afin qu'elles puissent donner des formations, aussi bien aux employés qu'aux chômeurs. Nous sommes également un organisme certifié par la SGS pour la norme ISO 9001. Nous sommes un organisme national de Benchmarking certifié par l'IAPMEI qui est l'Institut d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises et à l'Investissement. Dans notre prochaine intervention, nous allons expliquer ce qu'est le Benchmarking.

Nos services sont : le conseil en gestion, la formation professionnelle et le conseil en ressources humaines. Dans le cadre du conseil en gestion, nous avons fait différentes études, des études de viabilité économique-financière des entreprises, des différentes études de caractérisation socio-économique de la région. Nous avons ici des exemples de ce que nous avons fait ces dernières années.

Une étude « Emploi et Formation - Influence et Positionnement stratégique de l'entreprise du Littoral/nord du Portugal », lieu où nous nous situons. Nous avons également fait un « Diagnostic des Besoins et Évaluation de la formation dans le Minho ». Nous avons fait une étude intitulée « Entrepreneuriat et Employabilité – Quel passé ? Quel Futur ? ».

L'entrepreneuriat est un secteur dans lequel notre entreprise a également une certaine vocation et où nous avons effectué certains travaux. Nous avons une étude intitulée « PERFINOV – profils pour l'innovation » Une approche basée sur les « Clusters ». Une « étude de Caractérisation du Minho ». Pour nous il est très important de bien connaître notre région afin de pouvoir proposer de meilleurs services à nos clients. Actuellement en 2010, nous faisons un « Plan Stratégique de Marketing et de Promotion de la Région du Minho »,

Nous sommes également impliqués dans une étude d'« Innovation et Entrepreneuriat Durable - Identification de Cas de Réussite Innovants Nationaux » et « Innovation et Entrepreneuriat Durable – Étude de Benchmarking International ». J'en profite pour remercier nos amis qui hier nous ont présenté un projet d'entrepreneuriat relatif à une couveuse qui s'est révélé très intéressant pour nous. Merci beaucoup.

Nous élaborons des candidatures aux fonds nationaux et européens. Nous faisons également différents projets d'internationalisation d'entreprises. Nous effectuons du conseil dans le secteur de la qualité, environnement, gestion et sécurité. Nous avons également des services dans le domaine du marketing et communication. Dans le domaine des ressources humaines, nous avons aussi quelques services.

Dans le domaine de la formation, nous faisons des formations au sein des entreprises et en inter entreprises pour des personnes concernées par ces formations. Nous travaillons plus avec les actifs qu'avec les chômeurs, mais nous faisons également des formations professionnelles pour les chômeurs. Nous intégrons tous les domaines de la formation, depuis le diagnostic au sein de l'entreprise, en passant par l'élaboration du plan de formation, la conception, l'organisation et l'exécution, jusqu'à l'évaluation des résultats de la formation. Nous avons également une assistance technique à la réalisation de candidature au fonds européens pour nos entreprises clientes qui souhaitent faire des formations cofinancées. S'agissant de la formation, nous avons certains projets intéressants dont un que nous allons vous présenter aujourd'hui ici.



C'est le projet **QI_PME nord**. Nous avons un projet sur l'égalité des sexes et également un autre : "être entrepreneur de l'idée à la création", qui est un plan d'accompagnement pour des femmes au chômage qui souhaitent créer leur propre affaire. Une formation a eu lieu en préalable et maintenant nous assurons un accompagnement pendant la phase de réalisation

Nous avons une équipe technique qualifiée, entièrement centrée sur nos clients. Nous sommes, pour le moment, 10 collaborateurs. Notre facturation en 2010 devrait tourner autour de 1 200 000 euros. En termes de formation, les 3 dernières années, nous avons formé 3770 personnes, ce qui nous donne un peu plus de 7000 formés car chaque personne a normalement plus d'une action de formation.

Concernant notre participation dans ce projet, c'est une expérience qui a été très intéressante, ce fut le premier projet international auquel nous avons participé. C'est très intéressant en raison de la connaissance partagée en réseau que nous avons réussi à obtenir dans ce projet. L'échange d'expériences et de bonnes pratiques est très important pour nous, il était très important de comprendre ce qui se faisait ici, dans ce projet. C'est en effet une approche différente de la nôtre au Portugal. Nous espérons réussir à importer ce projet dans notre pays, ce n'est pas encore le cas.

Nous sommes une entreprise privée et, au même titre que votre organisme, nous avons besoin de financements ou de quelqu'un qui paie pour que nous puissions mettre en œuvre un projet. Jusqu'à présent cela n'a pas été possible mais nous allons essayer l'année prochaine de mettre en œuvre votre projet de « Territoires et Compétences ». Cela a également été très important pour nous car cela nous a apporté des idées de nouveaux projets. Cela a été aussi très important pour nous de constater que nos projets sont intéressants pour vous et que notre type d'approche pourrait être une plus value pour vous. C'est important car cela nous permet de dynamiser l'économie locale et comme nous devons préparer les citoyens avec des compétences générales, spécifiques ou qui soient adaptées à un monde globalisé, ce type de projet nous aide à avoir cette vision globale des besoins d'autres pays. Je vous remercie une nouvelle fois de votre invitation et si quelqu'un a des questions ou souhaite en savoir plus sur nous, qu'il n'hésite pas. Merci.

Présentation de l'entreprise Expoente (cf. présentation Power Point 1 "Breve Apresentação da Empresa" en portugais consultable sur site <http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

Adresse du siège social: Braga (au nord du Portugal). Année de création: 1994

Accrédité par la DGERT (Direction générale de l'emploi et des relations de travail) Certifié par SGS

Principales activités: Conseil en Management et Ressources Humaines et Formation professionnelle.

Conseil en Management :

- § Études de viabilité économique et financière
- § Etudes socio-économiques:
- § Emploi et formation - positionnement stratégique de l'entreprise du littoral du Portugal du Nord "(2006)
- § Analyse des besoins et de l'évaluation de la formation - la réalité de Minho" (2007)
- § L'entrepreneuriat et l'employabilité - Qu'est-ce qui c'est Quel passé? Quel avenir? "(2007)
- § Perfinov-profiles de l'innovation Une démarche de clustering" (2008)
- § Etude de caractérisation de Minho (2010)
- § Plan stratégique pour le marketing et la promotion de la région de Minho "(2010)
- § Innovation Durable et Entrepreneuriat - Identification des réussites nationales innovatrices "(en cours)
- § Innovation Durable et Entrepreneuriat - Etude internationale de Benchmarking" (en cours)
- § Dossiers de candidature auprès d'organismes nationaux et européens.
- § Internationalisation des entreprises.

- Conseil en Systèmes de gestion :

- § Qualité (NP EN ISO 9001)
- § Environnement (NP EN ISO 14001)
- § Gestion de la Sécurité et de l'Hygiène dans le Travail (OHSAS 18001 / NP 4397)
- § Sécurité d'alimentation des Systèmes de gestion de la Sécurité en matière alimentaire - HACCP (ISO 22000)
- § Marketing et Communication : Stratégies de communication - Communication Design - Internet et multimédia - Merchandising et cadeaux - Foires et Expositions

Conseil en ressources humaines :

- § Analyse, Description et classification des fonctions.
- § Recrutement et sélection du personnel.
- § Système d'évaluation des performances du système.



Formation professionnelle :

- § Formation interne - projets adaptés aux besoins de chaque organisation cliente
- § Formation externe - projets adaptés aux besoins de la région
- § Analyse des besoins de formation
- § Développement de plans de formation

Conception, réalisation et organisation de la formation

- § Evaluation de la formation
- § Assistance technique dans des les dossiers de demandes au titre auprès du FSE (Fonds social européen)
- § participation au projet "Compétences et Territoires"
- § réseau de connaissances partagées
- § échange d'expériences et de bonnes pratiques

Certains projets récents:

Programme « QI_PME du Nord – Qualité et Innovation » - 1ère et 2ème Edition – une formation pratique pour les PME (projet qui a servi de base à notre partenariat avec le projet français « territoires et compétences »

- § La Concurrence avec l'égalité » - l'égalité de qualification dans l'entreprise - une formation-action pour les PME
- § Être entrepreneur - de l'idée à l'entreprise »
- § formation des personnes au chômage

Patrick Houssier :

Merci Cristiane. Je voudrais juste « rassurer » Cristiane : Nous sommes des organismes publics mais nous avons aussi besoin de financement.

Merci d'avoir respecté le timing. N'hésitez pas à intervenir à la fin des interventions si vous souhaitez poser des questions ou participer au débat.



EXPOENTE



La Gestion Prévisionnelle Territoriale des Emplois et des Compétences (GPTEC)

Charlotte Palmowski, Chargée de mission, Ecole des Territoires

Présentation de la structure

Bonjour, j'appartiens à un établissement public du Ministère de l'agriculture qui s'appelle la Bergerie Nationale, et plus particulièrement à son pôle territoires et développement local ; nous avons des missions de repérages des bonnes pratiques dans les territoires, d'accompagnement de démarches territoriales pour des projets et également de capitalisation de ce qu'on peut repérer, en essayant de transférer vers d'autres acteurs locaux, notamment vers l'enseignement agricole, d'où mon appartenance au Ministère de l'agriculture et notamment à la Direction de l'enseignement et de la recherche

Par rapport à ces missions, nous avons été sollicités en 2008-2009 par la DGEFP (Direction Générale de l'emploi et de la formation professionnelle), donc du Ministère de l'emploi, pour travailler sur les questions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial. Cela s'inscrivait dans la suite de travaux que nous avons conduits avec des structures, qui s'appellent les Comités de bassin d'emploi, qui rassemblent des élus et des partenaires sociaux sur les territoires locaux, pour travailler sur les questions d'emploi.

Tout naturellement, car cela correspond à leur cœur de métier, ils se posent des questions sur l'emploi et les compétences et sur les moyens à mettre en œuvre pour travailler sur l'adaptation et sur la réduction des différences qu'il y a entre les besoins exprimés et les ressources disponibles.



La Bergerie nationale

Nous travaillons sur des questions complexes, sensibles autour du repérage des compétences nécessaires (comment créer de la compétence sur un territoire). Donc mon intervention va vous apporter non pas des réponses en tant que telles, car elles se construisent localement, entre les personnes et en fonction des contextes locaux, mais plutôt des éléments de questionnement dans la diversité que vous êtes, dans vos rôles auprès des organismes qui vous ont mandatés.

Quelques définitions :

GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est une notion qui vient de l'entreprise, centrée sur des questions du type : quelle est la vision stratégique de l'entreprise dans le cadre de sa politique en ressources humaines – comment, dans cette vision stratégique, l'entreprise arrive à définir quels sont ses besoins en mobilité, interne et externe, ses besoins en formation et tout ce qui est nécessaire dans ce processus d'organisation pour répondre à ces besoins. Il s'agit d'anticiper à travers la prévision quelles sont les compétences nécessaires, ces capacités qui vont être mises en œuvre dans le cadre statutaire qu'est l'emploi. En termes de gestion : qu'est-ce qui est nécessaire pour assurer cette adéquation des compétences par rapport aux prévisions qui sont faites ?

PPT – 5 GECT 10122010 consultable sur :

<http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>





On a essayé d'adapter cette notion d'entreprise aux territoires. Cette adaptation a été facilitée dans la mesure où les élus ont pris en charge, avec les politiques des Maisons de l'emploi (ce qui a été un temps fort), ces questions d'emploi et de compétences et ont essayé d'avoir une politique volontariste sur ces questions-là en prenant le territoire comme espace de projet. Le territoire qui est confronté à des problématiques d'emploi et donc de compétences ; le territoire qui est le milieu où se développent les compétences des individus. Cela crée des difficultés à la fois en termes d'anticipation – car nous sommes dans un sujet complexe, beaucoup plus divers et complexe qu'une entreprise - et en termes de gestion – car nous sommes sur un terrain multi-acteurs, donc pas évident.

On entend donc parler de Gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). On entend aussi parler de Gestion territoriale des emplois et des ressources humaines. Là aussi nous sommes sur des notions d'entreprise qu'on essaie de transférer, mais qu'on ne peut pas transférer totalement pour des raisons de gestion, puisqu'on ne peut pas envisager une gestion en tant que telle au niveau d'un territoire. Par contre ce qui est intéressant, c'est la notion de ressource humaine, de l'Homme comme ressource pour ces territoires, pour ces entreprises.

Au-delà de ces quelques éléments de définition préalable, la GPEC/GTEC n'est pas une notion stabilisée, c'est plutôt une notion en construction. Peut-être peut-on en donner une définition par les enjeux. L'enjeu majeur est de faire de l'Homme une ressource pour les territoires, pour ses entreprises, pour la création et le développement d'activités locales. Tout cela s'articule autour de zones de dialogues qui sont à construire, entre les entreprises (qui sont le lieu où sont mises en œuvre les compétences), les branches (qui donnent des cadres de référence en termes d'emploi et qui amènent une visibilité

en termes d'évolution), et les territoires puisque tout cela s'articule avec le projet général du territoire autour de l'emploi et des compétences mais également avec tout un nombre d'autres préoccupations qui sont liées à l'identité du territoire, à son projet.

La GPEC territoriale ne se résume pas à la somme des GPEC d'entreprises. Quand on veut faire de la GPEC territoriale, on se dit souvent : « je vais faire de la GPEC dans les entreprises » ; sauf que ce n'est pas parce qu'on fait de la GPEC dans les entreprises, qu'on va aboutir à une vision globale. Ce ne peut pas être non plus la somme des GPEC de branches parce c'est plus complexe que ça, il y a des niches, il y a des activités qui sont en dehors de ces secteurs-là. Ce n'est pas non plus la somme des GPEC d'entreprises et de branches. L'idée, c'est d'abord d'avoir une stratégie territoriale des ressources humaines, une stratégie territoriale autour de l'emploi et des compétences. Cette stratégie ne peut s'articuler que dans une démarche partenariale qui se construit dans le temps, mais aussi et surtout à travers la mobilisation des acteurs économiques, c'est-à-dire des entreprises, des partenaires sociaux, des salariés...et des partenaires institutionnels. Il faut que cette stratégie croise plusieurs logiques, la logique des entreprises et des branches, puisque chacun agit à son niveau et il faut bien croiser ces logiques-là, mais aussi la logique des financeurs, des décideurs, des politiques publiques à différentes échelles, et des opérateurs de ces politiques publiques qui viennent intervenir sur le territoire. Derrière ce croisement des logiques, l'idée est de réussir à avoir un diagnostic partagé de la situation du territoire, de voir quelles sont les grandes évolutions qui se manifestent dans le territoire, comment on anticipe les mutations et comment on prévoit de les accompagner. Pour cela on essaie d'impulser, d'articuler les actions des différents partenaires pour que tout le monde soit en ordre de bataille, dans le même sens par rapport à des



constats partagés sur les grandes évolutions ; travailler ensemble à cette stratégie d'action.

La GPEC territoriale se joue à un triple niveau : le niveau des populations (population active) du territoire, le niveau des entreprises (celles existantes et celles en cours de création), et, rassemblant les deux premiers, le niveau du territoire en tant que bassin de vie, bassin d'emploi, bassin de recrutement.

Il s'agit donc de faire converger des intérêts : les intérêts des actifs qui consistent à vivre et travailler au pays (dans un territoire comme Plaine Commune, l'intérêt serait peut-être plutôt comment ne pas être au chômage quand de nombreux individus viennent travailler de l'extérieur), ou ne pas avoir des trajets de trois heures pour travailler à l'autre bout de l'Île de France ; les intérêts des entreprises qui sont, en termes de compétences, comment trouver les personnes dont on a besoin, comment amener ces personnes à faire évoluer leurs compétences ; et puis une dynamique au niveau du territoire puisque cette dynamique participe à la dynamique de chaque entreprise. Au niveau du territoire, les ressources humaines doivent être un facteur d'attractivité. Les entreprises viendront plus facilement s'y installer si elles savent qu'elles vont pouvoir y recruter. Toujours pour le territoire avoir la capacité à anticiper des mutations, si l'on sait par exemple, qu'une grosse entreprise va fermer, il faut trouver le moyen d'anticiper les conséquences de cette fermeture. Le territoire doit répondre à la fois aux besoins des résidents et aux besoins de recrutement des entreprises.

Derrière tout cela il y a l'idée de « sécuriser » une insécurité. L'insécurité, la mobilité, le chômage sont une réalité. Il faut essayer de faire face à ces ruptures. Les syndicats réfléchissent à la sécurisation du parcours professionnel, la "sécurité sociale" professionnelle.

C'est peut-être moins d'actualité aujourd'hui avec la crise. Mais dans le fond c'est toujours cela qu'on a derrière l'esprit et qu'on souhaiterait faire à travers une GPEC, qu'elle soit territoriale ou à travers des dispositifs nationaux. Cela pose la question des salariés et des personnes qui sont demandeurs d'emploi : comment travailler avec eux sur l'acceptation de ces changements, du besoin d'adaptation, de modification des compétences. Cela pose la question de l'anticipation : ne pas attendre que l'entreprise principale ferme ses portes ; sentir les courants et les évolutions et se poser la question "comment va-t-on faire ?" Cela pose la question des ressources financières, et aujourd'hui la question est vraiment d'actualité. En tout cas, et de manière profonde, cela pose la question du rôle des territoires par rapport à cette sécurisation : comment peut-on préserver pour les personnes du territoire un potentiel d'emploi,

de parcours professionnel, même un peu chaotique mais humainement vivable.

Les objectifs clés

Voilà donc, parmi d'autres, quatre objectifs clés pour une GPEC territoriale ; À chaque fois il faut répondre à la question "comment vais-je faire ?"

- § Anticiper les changements, et donc orienter les décisions de tout un chacun pour agir en fonction de ces changements
- § Agir pour le développement des compétences (que ce soit pour les entreprises mais aussi pour les individus) ;
- § Attirer les compétences sur un territoire, pas seulement de manière « business » mais aussi pour les fidéliser (comment les conforter, les qualifier, faire en sorte que les compétences existantes continuent d'évoluer)
- § Transférer les compétences en intersectoriel car l'évolution est également au niveau des secteurs d'activités et il y aura des compétences qu'on ne pourra pas transférer.

Dans le schéma de synthèse (PPT joint): au centre on a le territoire qui est un vivier de compétences, dans lequel s'intègrent les projets économiques des entreprises, les projets de vie / projets professionnels des individus (que ce soit des salariés, des demandeurs d'emploi, des résidents en général, des futurs adultes) et le projet social du territoire (quelle identité collective a-t-on : un territoire qui meurt ? un territoire qui vit ?). Entre aujourd'hui et demain, il s'agit, par rapport à tous ces éléments-là d'anticiper quelles vont être les évolutions, mais aussi d'impulser certaines évolutions (favoriser le développement de certaines activités – on parlait d'innovation : être visionnaire ; se dire qu'on a peut-être des choses à faire par rapport aux nouvelles technologies). Il s'agira donc de repérer, adapter, développer et transférer les compétences qui seront nécessaires.

La gouvernance

Tout cela passe bien sûr par la gouvernance qu'on adopte sur un territoire pour avancer sur ces questions. Cette gouvernance est à un double niveau :

- § les acteurs institutionnels, à différentes échelles, qui impulsent des démarches globales, des démarches territoriales autour de l'emploi et des compétences ;
- § les entreprises du territoire qui, en général, sont moins en impulsion de ce type de démarche, mais qui sont centrées sur leur problématique.



Tout cela peut s'inscrire dans une démarche globale de gouvernance qui correspond à faire se rencontrer les gens, créer des lieux, des moments, des échanges, des rencontres entre les différents partenaires. Une fois qu'on a confronté les points de vue, se dire comment on va passer à l'action, comment on va s'organiser, mettre en réseau nos compétences pour se mobiliser dans l'action, produire des résultats, qui ne vont pas au début être des résultats globaux mais qui vont permettre de construire des habitudes de travail entre les personnes qu'on a amenées à se rencontrer. En France, il y a des acteurs qui appartiennent au niveau local mais de façon décalée, qui appartiennent au niveau départemental mais qui interviennent au niveau local, au niveau régional mais qui interviennent au niveau local. C'est cela qui est complexe..

En rouge sur le ppt (joint) tout ce qui est de l'ordre des entreprises, que ce soit les grandes entreprises, les PME, les TPE, ainsi que les représentants du monde de l'entreprise (chambres consulaires, les organisations des salariés, les organisations patronales, les regroupements d'entreprises, etc.); ils sont ancrés dans le territoire mais leurs organisations peuvent dépasser le cadre du territoire (ex. organisations syndicales). C'est compliqué de réaliser quelque chose au niveau du territoire car le cadre du territoire ne correspond pas forcément à la réalité des entreprises ou des organisations syndicales.

En vert j'ai mis ce qui est de l'ordre du Politique. Par exemple pour Plaine Commune ce sera l'intercommunalité de Plaine Commune. Le Politique comprend également les Conseils Généraux, les Conseils Régionaux, et tout l'administration décentralisée de l'Etat qui amène les politiques de l'Etat au niveau local.

En bleu j'ai mis ce qui est de l'ordre des Opérateurs de ces politiques publiques, qui comprennent tous les organismes qui interviennent dans beaucoup de domaines, qui sont financées par les politiques publiques et qui en sont les opérateurs sur le territoire – exemple : les observatoires locaux, les structures d'animation territoriale, les structures de développement économique, les services sociaux, l'insertion, la formation (professionnelle et initiale), l'orientation, les organismes de placement. Tous ces organismes sont des acteurs avec un rôle à jouer.

Ces trois ordres ont bien sûr des visions différentes. Pour l'entreprise c'est toujours des questions de recrutement, d'adaptation des compétences. La problématique des actifs est d'avoir un emploi ou pouvoir créer son activité. Les Politiques, eux, sont engagés dans l'élaboration de leurs politiques publiques, qui peuvent être autour de l'emploi, de la formation, de l'insertion, de la politique sociale, de l'urbanisme, de l'implantation des entreprises.

et les Opérateurs des politiques publiques qui sont là pour mettre en œuvre les politiques publiques. On peut être opérateur de politiques publiques et pas pour autant être indifférent aux financements nécessaires pour payer les salariés. Ce sont aussi des employeurs sur le territoire.

On a dit précédemment qu'il y avait deux niveaux de gouvernance :

- § les acteurs institutionnels
- § les entreprises du territoire.

Premier niveau de gouvernance : les acteurs institutionnels

Plusieurs éléments doivent être déterminés :

- § comment organise-t-on les partenariats entre les différents acteurs institutionnels ? pour définir ce point on doit prendre en compte plusieurs difficultés :

1. la multiplicité des acteurs, comme le laisse apparaître le schéma. Tous sont dans des logiques de priorités et de périmètres différents, en plus ils sont en concurrence sur les financements publics.
2. la multiplicité des politiques publiques qui viennent abonder les financements mais qui sont assez verticales et avec de nombreuses contraintes, quand on veut faire un projet au niveau du territoire, il est assez difficile de rentrer dans les "cases" des différentes politiques publiques.
3. La définition du territoire sur lequel on veut agir. Ce territoire est multiple, variable, relatif, assez difficile à cerner, difficile à prendre en compte pour mettre tout le monde ensemble. Cela étant, on relève néanmoins quelques logiques, par exemple le respect des légitimités des différents acteurs au-delà des différentes concurrences qui peuvent exister. Ce qui permet de mettre tout le monde d'accord, c'est de partir du territoire et de son projet (même s'il est difficile à cerner). Par exemple, sur Plaine Commune, le niveau de l'intercommunalité est un point de repère qui peut servir de point d'appui pour prendre en compte une première délimitation du territoire. Il est utile aussi de repérer comment chacun essaie de se mettre au service du projet et de la réalité des individus concernés. Autre logique : essayer de partager les diagnostics et rechercher l'implication dans l'action, c'est-à-dire ne pas attendre d'avoir élaboré quelque chose de bien construit, mais essayer de passer tout de suite à l'action, au travail en commun ; ceci est une bonne méthode de travail quand on crée des partenariats.



4- Il faut aussi que les structures se pose questions :

- § Comment faire circuler l'information ? Que ce soit en interne ou entre les partenaires ; quand il y a des remontées des entreprises, comment cette information va-t-elle naviguer vers d'autres personnes pour être utilisée.
- § Qui sont mes partenaires et qui ne le sont pas ? (Ceux qui ne répondent pas, ceux qui sont absents...). Comment fonctionne-t-on ? Quels sont les échanges qui existent réellement entre les partenaires ? car ceux-ci doivent être plus ou moins réciproques ; comment a-t-on des complémentarités ? Comment se répartir le travail ?
- § Comment, à partir de ce qu'on voit, crée-t-on de l'action ? Même si c'est de l'action à petit niveau, car il est important de travailler ensemble sur des choses concrètes.

Deuxième niveau de gouvernance : les entreprises.

Dans le schéma (présenté dans le PPT) on a appelé cela : « travailler avec et pour les entreprises » parce que, quand on voit tous les opérateurs dont je parlais précédemment, la difficulté est de mobiliser les entreprises. Il faut se poser la question : est-ce que la posture "mobiliser les entreprises est la bonne posture" ? Cela est discutable. Mobiliser les entreprises, c'est la première difficulté parce qu'il y a une multiplicité d'acteurs économiques. Beaucoup d'entreprises sont de très petites entreprises. Il leur est difficile d'entrer en contact avec beaucoup d'acteurs différents. Il y a également une grande disparité entre les entreprises : On ne va pas à la rencontre d'une grande entreprise et d'une TPE de la même manière. L'approche des questions de compétences et de ressources humaines est souvent difficile, moins, il est vrai, pour les grandes entreprises que pour les petites. Une autre difficulté relève de la multiplicité des sollicitations envers les entreprises et celles-ci, qui ne sont déjà pas très disponibles, n'ont pas la possibilité de répondre même si elles sont intéressées. Autre difficulté : le décalage entre la notion « temps » des entreprises et celle des institutionnels où tout est toujours très long, il y a toujours des comités de pilotage, il faut toujours décider à plusieurs, cela prend beaucoup de temps, alors que dans les entreprises et surtout dans les PME, l'adaptation doit être constante et la prise de décision rapide.

Le changement de posture que j'évoquais précédemment semble facile mais, intellectuellement, cela vaut le coup de se poser

la question de l'atteinte de nos objectifs si on se contente de mobiliser.

Notre objectif n'est pas de "mobiliser les entreprises" mais, d'être à leur service, de travailler avec elles, ce qui est assez différent. Pour aller vers les entreprises, ce n'est peut-être pas une bonne idée de leur parler d'abord de GPEC, mais, il paraît plus pertinent de leur parler de leurs besoins et, à partir de ces besoins, d'analyser avec elles quelles sont les incidences en termes d'emplois et les écarts entre leurs besoins et les compétences disponibles.

Ce que nous essayons de capitaliser dans ce séminaire, c'est une action de terrain. Il semble que ce soit là quelque chose de central. Faire se rencontrer et travailler ensemble les entreprises, arriver à des démarches inter entreprises, identifier leurs problématiques communes sont une obligation, mais, cela n'est pas simple à mettre en oeuvre ; particulièrement pour les PME et TPE.

Pour les acteurs en lien avec les entreprises, il faut aussi privilégier la démarche interinstitutionnelle pour faire en sorte qu'on évite de multiplier les sollicitations et qu'on essaie de fonctionner en réseau, afin qu'un acteur contacte les entreprises et qu'ensuite l'information soit relayée dans le réseau, dans le cadre des différents partenariats.

Rapidement, après le contact avec les entreprises, il faut tout de suite déterminer des actions concrètes, à court et moyen terme. Cela permet d'avoir une meilleure prise en compte par ces entreprises de la problématique emplois/compétences. Cela permet aussi de leur faire prendre conscience de l'intérêt de la dimension territoriale dans ce type de démarche. Si on reste dans l'abstrait, les entreprises décrochent fréquemment.

Quand on a une première approche d'une entreprise, c'est souvent pour un questionnaire, une sensibilisation, un accompagnement ... Il faut que cette première approche soit un moment où on essaie vraiment de créer du dialogue et d'essayer d'apporter des solutions immédiates par rapport aux besoins exprimés, même si ce sont des petites solutions, à petite échelle. C'est cela qui va faire que le chef d'entreprise ou le responsable des ressources humaines va se dire : ces personnes-là m'apportent des solutions, donc quand j'aurai des questionnements, j'irai les voir. Cela m'intéresse parce que ça m'apporte quelque chose. Il faut aussi être dans une logique de besoins collectifs ; il faut mettre ensemble les personnes pour mutualiser des besoins pour trouver à plus long terme des solutions partagées et ainsi favoriser l'émergence de solutions d'une dimension un peu plus conséquente. Amener les personnes à prendre conscience que des résultats peuvent être produits collectivement, qu'il y a des interlocuteurs, des cercles vertueux ;



Leur faire prendre conscience du bénéfice qu'elles pourront tirer de leur participation à une démarche territoriale.

Pour les opérateurs, cela pose la question de l'optimisation des sollicitations envers les entreprises. Il ne faut pas aller tout le temps les solliciter sans qu'il ne se passe rien derrière. Comment s'organiser ? Cela rejoint le premier volet de la gouvernance par les institutionnels. Comment rend-on les sollicitations efficaces, quels sont les retours, quelle est la mise en action ?

Quand on veut agir en GPEC territoriale il y a de très nombreuses actions qui peuvent être conduites, même si au départ elles paraissent très éloignées les unes des autres et qui auront un impact sur l'emploi et les compétences au niveau territorial. On peut travailler sur l'identification et le transfert de compétences, sur la formation, la VAE.... Quand on travaille sur le cadre de vie, on peut mener des actions pour favoriser la garde d'enfants qui permet aux femmes d'aller travailler...et ainsi de suite, au niveau du logement, du transport...

Catégorisation des différentes actions.

Tout ce qui est l'ordre de l'observation, de l'analyse, du diagnostic, de l'anticipation, sont des activités qui sont tout de suite envisagées. Pour les mener à bien, il faut mobiliser des données, en générale de source nationale (Insee, Ministère de l'emploi...), qu'il faut consolider à l'échelle locale, notamment en allant à la rencontre des entreprises du territoire : collecter de l'information directe. Beaucoup de territoires s'engagent dans des diagnostics sectoriels. Mais cela prend beaucoup de temps, c'est très intéressant mais, en général après 4 ans on obtient les résultats recherchés, mais on n'a mobilisé personne. On n'a pas mis en œuvre d'actions concrètes, après 4 ans, le diagnostic a évolué et donc on doit tout recommencer.

Je vais radoter un peu mais il faut fournir de l'action aux entreprises. Il est possible de mener une démarche prospective qui fonctionne sur la base de l'élaboration de scénarios qui peuvent mobiliser, sur le plan intellectuel, un certain nombre de partenaires pour leur construction.

Pour conduire des actions à court et moyen terme, il y a différentes modalités possibles :

§ Définir sur un territoire les compétences locales dont on a besoin. Il est possible de travailler sur le repérage des compétences, particulièrement celles en tension, qui vont déterminer les besoins en recrutement et les évolutions vers de nouveaux marchés. Les informations recueillies apportent des éléments pour définir des actions :

Identifier et repérer les compétences en tension sur un territoire ne signifie pas que les actifs sur ce même territoire vont être en appétit pour les acquérir. D'où des actions à mettre en œuvre telles que de la communication vers les publics concernés, engager les opérateurs de l'insertion pour mieux trouver les personnes qui vont aller vers ces compétences-là. Il faut aussi communiquer sur certains métiers ; il y a eu, notamment dans l'agro alimentaire, des entreprises qui ont joint leurs efforts pour vendre un métier ou changer l'image d'un métier. Cela demande un travail au niveau de l'insertion, de l'orientation.

§ Accompagner les entreprises lors de leurs recrutements ou pendant les tous premiers jours de travail pour éviter les salariés qui abandonnent leur poste au bout d'un jour ou deux. Dans certains territoires il y a eu des démarches d'accompagnement des entreprises pour l'intégration.

§ Autre possibilité, quand une compétence bien spécifique est recherchée, mais pas facile à trouver, on peut accompagner l'entreprise pour organiser un recrutement sur un autre poste et ensuite faire acquérir à la personne nouvellement recrutée les compétences recherchées en interne ou organiser une mobilité professionnelle dans l'entreprise de façon à avoir les compétences dont on a besoin.

§ Favoriser la mobilité professionnelle des salariés. La GPEC territoriale, ce n'est pas que les entreprises. C'est aussi les personnes qui sont dans les entreprises ou qui sont en dehors des entreprises ; comment communiquer avec elles, les sensibiliser sur les enjeux de la mobilité. Certains territoires ont organisé des séminaires, en proposant entre autres des recueils d'expériences personnelles. Cela permet aux gens de mieux se poser la question. Il est aussi pertinent de prévoir l'accueil des salariés dans les Maisons de l'emploi sur ces questions.

§ Il y a bien sûr toutes les solutions concernant la VAE, le bilan des compétences.... L'anticipation des reconversions : prévoir que dans tel type d'activité, tel type de salarié va être amené à être licencié et avoir la capacité, en amont de cet événement, de proposer des solutions alternatives.. Dans certains territoires, des structures / personnes se sont associées afin de se construire un parcours professionnel : par exemple dans une toute petite entreprise, il est difficile d'évoluer ; donc plutôt que de laisser la personne s'en aller et quitter le territoire, il est possible, mais pas forcément facile, d'organiser entre plusieurs entreprises, des possibilités d'évolution de salariés



La sécurisation des transitions avec la mise en place de plateformes de mobilité interentreprises (exemple dans le Grenoblois). Plusieurs grandes entreprises se regroupent afin de fournir à leurs cadres la possibilité de partir et d'essaimer en créant et des nouvelles entreprises. Dans les Vosges il y a eu une plateforme de transition professionnelle qui a été créée pour les salariés du textile pour permettre à ceux-ci de mieux "vivre" cette transition.

- § Favoriser le transfert des compétences et la mise en relation. Pôle Emploi existe, mais selon les territoires, son apport est plus ou moins efficace dans ce domaine. Les maisons de l'emploi pourraient investir cette problématique plus largement. Plusieurs démarches locales ont abouti à la création de lieux de rencontre des salariés et des demandeurs d'emploi afin de les motiver à s'engager dans des forums, des plateformes, etc. Développer les échanges entre entreprises, leur permettre de faire des actions de formation collective. A Rennes un outil de transfert de compétences a été élaboré pour décrypter des compétences du point de vue du salarié et du point de vue de l'entreprise, ce qui permet d'identifier des compétences transversales et mieux faire des liens pour permettre ces transferts de compétence.
- § Favoriser le partage des compétences à travers les regroupements d'employeurs – cette pratique permet de développer l'emploi en temps partagé. Dans un territoire des pépiniéristes s'étaient regroupés afin de permettre à des salariés d'être embauchés en contrat indéterminé, par un seul employeur mais mis à disposition de plusieurs entreprises afin d'assurer un contrat de travail « temps plein » aux personnes recrutées. Cela permet aux entreprises, qui ne sont pas en concurrence, de faire appel à des compétences spécifiques qui coûteraient cher pour une seule entreprise.

. Je vous remercie de votre attention.

Le PowerPoint - 5 – GECT 10122010 qui a servi de support à cette présentation est consultable sur <http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

Patrick HOUSIER – Merci, beaucoup pour ce remarquable exposé, très synthétique et qui nous donne à la fois une vision pointue de notre problématique. Je suis fier d'être originaire auvergnate et de voir que la formation agricole soit aussi compétente. Merci beaucoup. On a quelques minutes pour questionner notre amie.



Interventions des participants :

Philippe Laurent Quentin

Je suis responsable de l'Espace Maison de l'emploi de Villeteuse, donc Plaine Commune. Effectivement c'est une présentation très intéressante, très riche et très fournie. Peut-être que dans la forme j'aurais préféré des pauses entre les différentes catégories parce qu'il est vrai que des questions se perdent en cours de route et c'est un peu compliqué pour les reformuler et qu'elles retrouvent un sens. Je me suis posé plusieurs questions quand j'ai vu le défilé de l'exposé. Vous n'avez parlé qu'une fois du mot métier, est ce à dire que les métiers disparaissent. Vous n'avez pas resitué les choses dans une globalisation économique. Est-ce qu'on peut vraiment faire de la gestion des compétences territorialisée alors qu'on sait que les marchés éclatent, qu'un certain nombre de compétences industrielles et de production se transfèrent vers l'étranger. Est-ce que le bon niveau d'intervention, finalement ce n'est pas le micro territoire ? Un territoire qui est extrêmement bien défini, le plus restreint possible parce que là les acteurs peuvent utiliser les politiques publiques pour définir des projets, les mettre en œuvre et les évaluer. Je continue mes questions mais cela mériterait un vrai débat et on n'a peu de temps : vous avez parlé de "on" devrait aller vers une proposition de services aux entreprises, mais qui est ce "on" ? Il représente qui ? Je n'ai pas participé en tant qu'acteur direct à ce projet-là mais j'ai participé au projet précédent Revalteco où on avait imaginé le dernier exemple que vous avez évoqué, de transcompétence au sein d'une entreprise. Expérience réussie avec beaucoup de mal à impliquer des entreprises au moment de la réalisation de cette expérimentation. Des entreprises ont accepté parce qu'on leur proposait un service gratuit. Mais est-ce que la GPEC doit être un service gratuit ? Donc, est-ce que le "on" est le service public qui se met gratuitement au service du monde privé et économique. Si la GPEC consiste à faire accepter, pour avoir une conduite de changement par les populations en France, un monde du travail plus précaire, moins sécurisé sous prétexte de sécurisation, est-ce que (et vous en avez parlé en introduction) finalement il ne faut pas résister au changement ? Je prends un exemple qui se pose sur notre territoire.... Je vais faire court... On nous dit : « demain il n'y a plus d'hôtesses de caisse ». Mais aujourd'hui pour faire travailler les gens du territoire, c'est sur ces métiers-là qu'on peut les faire travailler. On a eu une organisation qui nous a proposé : "je travaille avec des hôtesse de caisse et je les rends capable d'assurer des services à la personne. Ce fut un flop total.

Patrick HOUSSIER – Merci pour cette question pertinente. Est-ce qu'il y a d'autres questionnements ?

Thierry Moysset

Je suis dirigeant de La Forge Laguiole. J'ai pensé à deux questions que vous avez posées. Vous avez dit : " comment mobiliser les entreprises " ? A mon avis, le problème aujourd'hui n'est pas de mobiliser les entreprises. La seconde question est : qui sont les grands absents et comment les mobiliser ? Les grands absents, que vous n'avez pas mentionnés, sont les banques. Je vais vous expliquer pourquoi. Aujourd'hui le signe de richesse d'une entreprise, c'est le résultat, ce n'est pas le fait que l'on génère de l'emploi. Aujourd'hui c'est même encore pire que ça. Moi j'ai une entreprise à très forte main d'œuvre (environ 65% du chiffre d'affaires alors que la moyenne est aux alentours de 5 à 20%), et nous sommes considérés comme une entreprise très dangereuse parce qu'on est à forte main d'œuvre. Aujourd'hui la main d'œuvre, dans une entreprise, est considérée comme une faiblesse d'entreprise, surtout pas comme une force. Et d'autant plus qu'on a une main d'œuvre qualifiée, avec un « métier » comme vous disiez, on est encore plus dangereux.

On a réfléchi pendant des années (je viens de l'automobile) à comment tuer des métiers en simplifiant au maximum les tâches pour que le niveau de la main d'œuvre ne devienne pas dangereux. Dans ce qui manque dans la prise en compte que vous avez présentée, il y a un acteur principal : les banques, ou plus largement les financiers, ceux qui nous permettent d'investir. La deuxième chose, la question de fond que l'on devrait se poser au niveau du territoire, c'est quel doit être le signe de richesse d'une entreprise : le résultat ou l'emploi ? C'est une question que je n'ai pas perçue dans votre exposé.

Charlotte Palmowski

Je n'ai pas parlé pas de métiers mais de compétences, même s'il y a en effet une réalité des métiers. Et les compétences ne se réduisent pas à des choses basiques, elles s'accumulent et derrière il y a des savoir-faire clés et des métiers clés pour certaines entreprises. C'est important de les conserver car c'est ce qui permet de construire de la valeur ajoutée en termes de compétences, notamment pour les entreprises qui ont une originalité établie sur des compétences particulières. C'est ce qui fait qu'on ne pourra pas les envoyer en Chine...



Thierry Moysset

Je ne voudrais pas en faire un débat mais les métiers sont morts. Ils ont été tués il y a un peu plus de 20 ans quand on a importé des méthodes comme le kaizen, le toyotisme, etc. Il existe quelques métiers qu'on essaie de faire survivre mais ce n'est même plus le débat. Le débat est aujourd'hui autour de la reconnaissance de la réussite d'une entreprise. Aujourd'hui la difficulté que rencontre un entrepreneur, c'est la valorisation de son entreprise. C'est aussi ça la GPEC ou GTEC. La valorisation n'est plus basée sur l'emploi mais sur le résultat. On est à contresens. D'un côté on nous dit : vous les entreprises, il faut générer de l'emploi, il faut vous défendre pour protéger les métiers, le territoire, etc. Mais, à côté de ça, votre performance, c'est le résultat. C'est ça le débat de fond. Le problème du territoire aujourd'hui pour un entrepreneur, c'est : comment je valorise mon entreprise pour qu'elle existe. Et aujourd'hui comment je valorise mon entreprise en essayant de générer le moins d'emplois possible pour générer le plus de résultat. C'est ça aujourd'hui...

Charlotte Palmowski

J'avoue que sur ces questions-là...

Thierry Moysset

C'est pour ça qu'à mon avis il manque un acteur primordial dans votre présentation : c'est les banques et les financiers. C'est le premier acteur aujourd'hui avec lequel on devrait discuter en disant : comment aujourd'hui on considère une entreprise sur un territoire ? Comment considère-t-on une entreprise qui génère de l'emploi sur un territoire ? C'est le premier débat aujourd'hui. Je vous en parle par expérience. Avec une main d'œuvre qui représente 65% de mon chiffre d'affaires, on me dit vous êtes hyper dangereux.

Charlotte Palmowski

Cela veut dire que les banques peuvent décider de ne pas vous suivre...

Thierry Moysset... Surtout pas me suivre !

Patrick Houssier

Je vais aller dans le sens de votre intervention. En tant qu'organisme de formation, nous sommes confrontés à ce genre de problème, nous sommes une production de services et nous sommes à 80% de coûts de personnel. C'est une des raisons pour lesquelles on a beaucoup de difficultés à fonctionner, notamment avec l'entrée du libéralisme de plus en plus fort sur le monde de la formation. On le ressent chaque jour. C'est un mouvement de fond. D'où des mouvements de communication pour le recours à des banques coopératives, -pour, en tant que citoyen et consommateur, réfléchir à nos choix, nos choix quotidiens.

Thierry Moysset

Et quand vous parliez d'aide, on n'a pas vraiment besoin de subvention aujourd'hui. On a besoin de gens qui y croient, qui financent et qui aident. Pour moi c'est l'aspect vital des territoires aujourd'hui. Il ne faut plus qu'on ait des banquiers qui nous imposent de faire du résultat sur le dos des territoires, mais des banquiers qui aident les territoires à générer de l'emploi, générer du savoir-faire et générer des métiers.

Charlotte Palmowski

Il y a un certain nombre de banques maintenant qui sont intégrées dans des dispositifs d'aide à la création d'entreprise mais effectivement ils ne font pas partie du tour de table traditionnel... Par rapport à votre commentaire sur l'aspect globalisation économique. Effectivement je n'en ai pas parlé. En effet beaucoup d'emplois dépendent de direction de grands groupes internationaux, qui ne sont ni rattachés à un territoire national, ni et encore moins rattachés à un territoire local. En même temps, en termes de nombre d'emplois, quand on regarde les chiffres, ce n'est pas forcément il y a de la sous-traitance et tout ça, il y a aussi tout un tas d'emplois qui ne sont pas dans ce type de logique globalisée. C'est bien sûr un phénomène qu'on ne peut pas nier, et c'est d'autant plus pour ça que les territoires ont un rôle à jouer parce que les gens, malgré tout, qui travaillent dans ce type d'entreprises qui délocalisent, habitent sur le territoire. C'est sur ce territoire qu'ils ont leurs familles, leurs soutiens sociaux, qu'ils ont acheté une maison qui ne vaut plus rien parce qu'il n'y a plus d'emploi sur le territoire. Ils ne vont pas la vendre pour en acheter une autre ailleurs en attendant que la grosse entreprise délocalise le site dans lequel ils sont installés. Donc on est bien sur une problématique où c'est le territoire qui est au cœur, parce que ce sont les gens qui vivent dessus qui sont au cœur. On est dans ce contexte-là. Mais justement comment essaye-t-on de travailler localement avec les entreprises qui sont là, qui sont attachés au territoire, comment les aide-on à développer leur activités en gardant les compétences, comment construit-on une dynamique locale qui va pouvoir attirer d'autres entreprises qui sont attachées au territoire ? Je le disais au début : je n'ai pas les solutions mais je pense que la question du territoire se place vraiment là parce que, si on considère toute l'économie, une économie globalisée, à ce moment là on ferme tout et puis on attend d'être les pauvres de l'Afrique, ou de l'Asie, on attend l'inversion du monde.

Philippe Laurent Quentin - Ce n'est pas ce que je propose.



Charlotte Palmowski

Je pense que du fait de cette globalisation économique, et de ses revers, certaines choses restent à travailler en rapport avec le circuit court. On voit se profiler des activités attachées à du local, à du territorial. Sur le bon niveau d'intervention, vous parliez de "micro territoires" bien définis, restreints, qui rendent d'une certaine manière, si j'ai bien compris ce que vous disiez, dans des politiques d'intercommunalité. C'est peut-être à ça que vous pensiez. J'aurais tendance à dire que le territoire pertinent ne peut pas être unique, qu'effectivement, quand on travaille sur Plaine Commune, on ne peut pas s'abstraire de la réalité du réseau et, en particulier, quand on est en Ile de France. Quand on est dans du rural profond aussi. Est-ce qu'on se situe dans la petite intercommunalité rurale et on ne tient pas compte de ce qui se passe dans la grande ville à côté ? En fonction de ce à quoi on s'attache, et de ce qu'on observe, j'aurais tendance à dire que le territoire pertinent évolue et qu'il n'est pas toujours le même et cela amène une complexité en plus mais malgré tout on ne peut pas s'en abstraire.

Philippe Laurent Quentin

Ce que je voulais dire par là - et vous avez cité la multiplicité des politiques publiques, des acteurs, est que, pour produire une action et avoir une vraie vision des changements produits, du changement de compétence, de l'acceptation des nouveaux métiers... il me semble que c'est plus facile de juxtaposer une multitude de projets que d'avoir un énorme projet sur lequel, en vérité, en filigrane, il y a plein d'exclus.

Charlotte Palmowski

J'aurais tendance à dire qu'il faut effectivement une multiplicité de projets mais il faut qu'ils soient à différentes échelles. Ce n'est pas forcément un problème. Ce peut être de petits projets mais l'idée n'est pas de dire : on a pris un territoire, on a fait le point sur tout et maintenant qu'est-ce qu'on en fait ? C'est lorsqu'on s'attache concrètement à de petites actions, sur des choses vraiment très spécifiques et très pointues, on se dit que, pour cette action-là par rapport à tel type de secteur d'activité, effectivement il y a un repérage d'entreprises qui sont sur les mêmes problématiques, et que finalement l'échelle qui convient n'est pas forcément Plaine Commune, on peut aller plus loin ou ce peut être plus petit.

Patrick Houssier – Il nous reste deux minutes avant de commencer la table ronde. Marie-Hélène, tu as une question... ?

Marie-Hélène Izarn – Ce n'est pas tout à fait une question. Je voulais seulement rebondir sur ce qui vient d'être dit.

Patrick Houssier

Est-ce que tu peux alors rebondir dans le cours de la table ronde qui va suivre ? On va présenter le débat. Je profite de cette occasion pour remercier chaleureusement les chefs d'entreprise et représentants d'entreprises qui ont fait l'effort de se déplacer et de venir dans ces conditions météorologiques difficiles. Votre présence est précieuse pour notre projet.



Pratiques d'interventions

Introduction,

Marie-Hélène Izarn conseillère en formation continue, au CAFOC de Montpellier



Le CAFOC de Montpellier est une structure d'appui pour toutes les questions d'ingénierie, ingénierie des compétences, ingénierie de projet et ingénierie de la formation. Ce dispositif me semble tout à fait intéressant pour faire du lien entre les besoins des entreprises, ceux des individus, et ensuite les réponses, notamment les réponses formation. Aujourd'hui la construction d'une offre de formation ne peut se faire qu'à partir d'éléments repérés sur les besoins de compétence métiers, mais également de compétences transversales. Le débat qui vient de poindre porte un peu sur des compétences transversales de dirigeants et d'intervenants extérieurs à la problématique d'entreprise. Dans la table ronde Claudine Burguet va présenter le projet global, d'où est partie l'idée du programme européen.

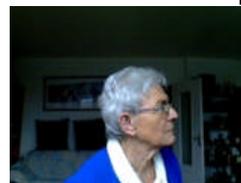
C'est toujours intéressant de reprendre les fondamentaux d'un programme européen. L'Europe nous finance pour expérimenter, pour analyser et capitaliser cette expérimentation et la transférer. Et c'est un point important dans nos travaux et dans votre présence ici : que ce qui s'est fait dans chacun des territoires puisse effectivement être formalisé, capitalisé, et faire bouler de neige sur des démarches co-construites et des modes d'appréhension des problématiques sociétales auxquelles nous sommes aujourd'hui confrontés. Des problématiques d'exclusion, qui sont des problématiques de non-emploi et de souffrances humaines. C'est important, et l'Europe nous finance là-dessus pour réduire la fracture sociale. Il faut toujours avoir cela en filigrane : on a un objet qui est effectivement le travail autour de la gestion territoriale des emplois et des compétences ; comment peut-on s'emparer de cet objet en mobilisant, comme vous l'avez dit, tous les acteurs sur ces sujets parce que, seul, on y arrive pas, et ce quelque soit la place que l'on a. Comment arrive-t-on à se mobiliser ensemble pour co-construire des démarches collectives ? On est toujours plus intelligent à plusieurs. Cela se démontre aujourd'hui...

La table ronde va porter sur des témoignages qui vont nous permettre d'entrer dans le vif du sujet.

Claudine Burguet va nous présenter la démarche globale et ensuite on aura deux témoins à travers l'intervention qui s'est faite en Midi-Pyrénées avec Monique Bru, comme moi conseillère au CAFOC, et M. Moysset qu'on vient d'entendre. Ils vont nous présenter la problématique de l'entreprise, pourquoi celle-ci s'est lancée. Il a trouvé, en tant que dirigeant, le temps pour venir ici (on dit toujours que les dirigeants n'ont pas le temps), car il a compris l'intérêt de travailler sur la logique sociale tout en travaillant sur la logique entrepreneuriale et économique. Et par la suite nos collègues du Portugal présenteront une démarche qu'elles nous ont présentée, quand nous sommes allés leur rendre visite à Braga, sur comment travailler sur le bilan de compétences des entreprises. Comment travailler sur les liens entre Benchmarking / bilan de compétence et les liens sur l'accompagnement des entreprises au regard de leurs secteurs d'activités, et de leurs territoires. On avait également invité un dirigeant de Braga, Monsieur Tiago Martins, mais il n'a pas pu être physiquement là, étant retenu en Allemagne, il sera là virtuellement grâce à la technologie. Je laisse la parole à Claudine Burguet.

Présentation globale du projet "territoires et compétences"

Claudine Burguet coordinatrice du projet « territoires et compétences »



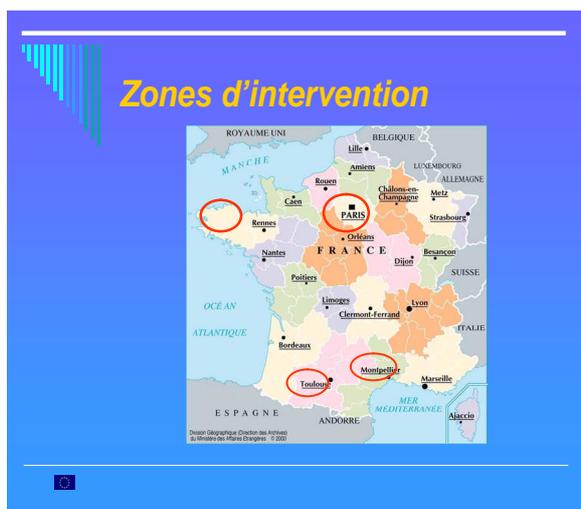
Je vais vous présenter le projet global très rapidement car ce qui est intéressant, c'est que vous entendiez le témoignage des chefs d'entreprise et des intervenants.

"Territoires et compétences" au niveau français a été conduit dans les quatre régions que vous voyez sur ce transparent (PPT – 6 Présentation du projet français) : <http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tccsommaire.htm>

Bretagne, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon et Ile de France. Ces régions ont été choisies pour apporter de la diversité en terme d'entreprises et de territoires.



Le programme européen dans lequel nous sommes conventionnés, nous autorisait à travailler avec n'importe quelle région. Nous avons recherché une diversité de situations régionales pour avoir plus d'éléments de compréhension.



Ce projet vient de loin et, je crois qu'il est important de le rappeler, il s'inscrit dans la durée. Chaque étape nous a amenés à travailler sur une autre étape. En 2004-2008 on a travaillé sur le programme Revalteco (revalorisation territoriale des compétences) sur le territoire de Plaine de France (ouest du 93 et est du 95), programme qui a été évoqué précédemment. Le travail portait déjà sur la recherche d'adéquation entre les compétences disponibles et les compétences qui étaient demandées par les employeurs du territoire. Beaucoup de travail a été fait par rapport au renforcement des compétences des individus, mais le travail avec les entreprises n'a été qu'effleuré ; Même si un des objectifs du projet était de proposer les contenus de la future maison de l'emploi, de la formation et des compétences, dont vous a parlé Monsieur Pion ce matin et qui sera à la disposition des demandeurs d'emploi, des salariés et des entreprises.

En 2009, la même équipe de travail a proposé un projet exclusivement sur le territoire de Plaine Commune et en direction des entreprises. En 2010, ce que nous avons appris sur Plaine Commune nous avait donné envie d'en apprendre beaucoup plus, on a décidé d'inviter d'autres régions à participer et demandé à avoir un partenariat transnational. On a pu le conclure avec le Portugal mais nous avons aussi autour de la table aujourd'hui un partenaire suédois qui aurait beaucoup voulu être un partenaire officiel mais le temps limité pour les réponses à l'appel à projets n'a pas permis que les signatures des institutionnels nécessaires soient recueillies à temps.

Tous ces projets sont partenariaux, dans vos dossiers vous avez une petite présentation des partenaires et des intervenants.

Notre projet 2010 vise le développement : Nous avons essayé de concilier :

§ L'opérationnalité, comme le demandait Charlotte Palmowski, nous apportons une réponse immédiate à un besoin d'une entreprise,

§ Le projet 2020 que l'Europe a fixé dernièrement, en nous donnant comme but de formaliser et transférer nos travaux pour que d'autres puissent se les approprier en les adaptant.

Mettre en œuvre un tel projet demande beaucoup de temps et d'énergie. Quand vous avez la structure et les grands contenus de votre projet, il faut trouver les partenaires nationaux et transnationaux qui vont accepter de travailler à la finalisation du projet sans être certains d'être rémunérés, si le projet n'est pas conventionné. Ensuite, il faut adapter le projet que vous voulez réaliser aux réalités des programmes européens et là aussi "entrer dans des cases" qui sont souvent contraignantes et trouver les cofinancements français obligatoires en complément du financement du Fonds social européen, ce qui est de plus en plus difficile.

L'objectif du projet français est de conduire des interventions dans des PME et TPE des territoires concernés pour aider les entreprises à décrire les compétences mises en œuvre sur un poste stratégique et proposer des modalités pour assurer le maintien dans l'entreprise de ces compétences, en prenant en compte les liens entre l'entreprise et le territoire et la spécificité ou la transférabilité des besoins en compétences, au niveau du territoire. Nous n'allons pas entrer dans les détails de ce qu'est un poste stratégique, je pense que les entreprises vont en parler, mais globalement nous le définissons comme un poste qui, s'il venait à ne plus fonctionner qualitativement, mettrait l'entreprise en difficulté.

On a beaucoup travaillé sur le transfert de compétences. A la demande de nos commanditaires on devait être amené à faire des typologies de transfert de compétences. Je le regrette mais je ne vois pas nos commanditaires autour de la table, donc on ne va pas pouvoir leur transmettre nos résultats en direct mais on le leur transmettra après. En fait on a une difficulté avec cette histoire de typologie parce que ce qui se passe dans les entreprises est très individualisé. Quand on croit être arrivé pratiquement à une typologie, il y a toujours un cas qui arrive et qui va être différent.



On va continuer à y travailler mais pour le moment, et vous le verrez à la table ronde de cet après-midi, établir une typologie reste problématique, mais pas impossible si on prend en compte une adaptation au contexte de l'entreprise.

La méthode utilisée pour identifier, recueillir et transférer les compétences a été basée majoritairement sur la pratique de l'entretien d'explicitation et l'analyse de l'activité. En premier, il faut vraiment comprendre l'entreprise et le besoin qu'elle exprime, puis ensuite identifier les compétences que le détenteur met en œuvre sur le poste, les formaliser pour le détenteur et l'entreprise, si le receveur est déjà connu, identifier ses compétences et proposer des modalités de transfert qui semblent adapter aux salariés et au contexte de l'entreprise. C'est à partir de ces travaux qu'il a été tenté de bâtir des typologies.

Je vais passer très rapidement sur les moyens mais je vais communiquer sur les résultats. En 2009, en France, on a travaillé pour 20 postes dans des PME et TPE, dans des secteurs et avec des salariés divers : pour les secteurs, bâtiment, industrie, services aux entreprises, services aux particuliers, collectivités, pour les salariés : encadrement, employés, techniciens, cadres, chargés de mission. Donc un panel assez diversifié. Au Portugal ils ont travaillé avec 25 entreprises mais je leur laisse le soin de présenter cela plus tard. On a fait un bilan 6 mois après la fin du projet 2009, en juillet 2010. Au moment de ce bilan, ce travail avait été facilitateur pour le changement de titulaire sur 13 postes et avait amené à une réflexion de réorganisation de service dans 4 entreprises pour préserver des compétences stratégiques

En 2010, il est trop tôt pour donner des résultats. Mais on travaille actuellement pour 40 postes, dans les secteurs : restauration traiteur, aides aux personnes, service aux entreprises, éducation-orientation-insertion, viticulture avec 4 coopératives, études-conseils, bâtiment, travaux publics, industrie médicale, tourisme, coutellerie, télécoms (tout particulièrement en Ile de France où ce secteur est très développé). Au Portugal, ils travaillent également en 2010 avec 25 entreprises, ils vont vous en parler.

J'espère que les financements européens et les cofinancements français nous permettront d'être l'année prochaine, à peu près à la même époque, à nouveau d'être ensemble pour qu'on puisse vous donner tous les résultats de 2010.

Marie-Hélène Izarn – Merci. On va maintenant laisser la parole à l'expérience. Notamment l'expérience entre faire le lien entre la notion de territoire et la notion d'entreprise, qui a fait l'objet du débat préalable. **Monique Bru** va présenter la démarche, mais tout d'abord **Thierry Moysset** va présenter **la Forge de Laguiole**. On a tous bien sûr des couteaux Laguiole dans sa poche



Présentation du projet "territoires et compétences" dans l'entreprise La Forge Laguiole

Thierry Moysset Directeur Général, Monique Bru Consultante Cafoc de Toulouse

Présentation de l'entreprise



Le PPT-7 Présentation de Laguiole et la vidéo sont consultables sur <http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

Une petite précision : Laguiole n'est malheureusement pas une IGP (indication géographique de provenance). Cela veut dire que vous pouvez avoir un Laguiole qui vient de Chine ou de Bretagne. J'ai repris la société en 2006 lorsqu'elle était en dépôt de bilan. C'était une entreprise de territoire qui était morte en 2006. Aujourd'hui la Forge, c'est un peu plus de 94 personnes qui travaillent, avec leurs mains. Il y a beaucoup de métiers : des métallurgistes, des forgerons, des monteuses, des soudeuses, des ligneuses, des polisseurs, etc. Et on travaille tous types de matériaux : aciers, carbone, damas, titane, cuirs, magnésium, corne, ivoires, corail, bois, ... Le plus grave par rapport au dépôt de bilan de 2006 est que la coutellerie existe sur ce territoire depuis 1827. C'est en 1827 que le premier coutelier s'est installé à Laguiole. Donc deux cents ans d'histoire. Aujourd'hui la Forge a 4 gammes de produits : traditionnel, collection, sur mesure et design. On fait peu de couteaux traditionnels, on fait beaucoup plus du couteau de collection, sur mesure et de design. On travaille avec des designers et des grands chefs.

C'est plus de 20 nouveaux produits par an. Sur les deux dernières années on a édité 30 designers, tels que Starck, Haito... des designers des USA... Ce qui nous caractérise et qui est une marque de fabrique : tout est fait à Laguiole. Et tout est emballé avec des produits français respectant l'environnement. On s'interdit d'acheter d'un pays étranger un produit qui existe déjà en France. Du moment qu'il y a du carton en France, on prend du carton français (même s'il coûte cher). Du moment qu'il y a des T-shirts en France, on prend des T-shirts français pour les donner à nos employés qui les portent au travail. Des T-shirts en coton « équitable ». Vous verrez que cela explique un peu la suite. C'est une démarche de territoire. On ne peut pas avoir une démarche de territoire si on met nos produits dans des boîtes chinoises ou pakistanaises. On a maintenant une projection vidéo qui va vous aider à comprendre « le travail à la main ». Vous allez également pouvoir voir l'Aubrac. Pour nous ce n'est pas un souci, même si elle n'est pas déneigée.



La Forge de Laguiole est située sur un territoire qui s'appelle l'Aubrac. On a de la neige de décembre à mars. Beaucoup de vaches, de petits villages. Le bâtiment a été conçu par Philippe Starck en 1987.

On fabrique une lame toutes les 7 secondes. Au niveau de la Forge, il faut 3 personnes rien que pour faire une lame. On a deux MOF (meilleurs ouvriers de France). C'est une façon de faire perpétuer le savoir-faire français que représentent les MOF. Comme vous le voyez, tout est fait à la main. Tout couteau qui sort de chez nous a forcément été travaillé comme ça. **Vidéo**

laguiole consultable sur le site

<http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>



Située dans le département de l'Aveyron (région de Midi-Pyrénées) mais au point d'intersection de Midi-Pyrénées, Auvergne, Languedoc Roussillon (2 heures et demi de Toulouse, de Clermont-Ferrand, de Montpellier), Laguiole, chef lieu de canton, appartient à l'arrondissement de Rodez, au Pays du Haut Rouergue, à la Communauté de Communes de Aubrac Laguiole. D'une superficie de 64.1 km² et à une altitude de 1100 mètres, mais à cause du vent, cela équivaut, en terme de température, à 2500 mètres dans les Pyrénées. Laguiole est une terre de tradition, d'élevage et d'artisanat. Mais on a une identité forte, une image nationale reconnue : coutellerie, fromage AOC « Laguiole », viande bovine d'Aubrac, et gastronomie. Nous avons Michel Bras qui fait partie des 20 meilleurs chefs au monde. L'Aubrac est aussi une destination touristique. On appelle ça « la campagne », c'est un espace nature. Côté démographie il y avait 1261 habitants au recensement de 2007 à Laguiole, soit 20 habitants / km² (31 en Aveyron ; 62 en Midi-Pyrénées ; 113 en France). Disons qu'on a de grands jardins. L'évolution de la population entre 1999 et 2007 est stable (+ 4 % en Aveyron ; + 10 % en Midi-Pyrénées).

L'emploi

L'augmentation des emplois salariés entre 1999 et 2007 : + 115 soit +14%. Il y a trois employeurs majeurs : le plus grand c'est la Forge, ensuite Jeune Montagne qui fabrique du fromage et le 3^{ème} c'est Michel Bras. Aujourd'hui on génère de l'emploi et on a besoin de gens. C'est un pôle d'emploi important qui a un indicateur de concentration d'emploi de 159 personnes, c'est-à-dire qu'on a 159 emplois pour 100 actifs résidant dans la zone. On est donc demandeur de salariés. L'emploi salarié progresse et représente 74,3% des emplois (80% en Aveyron, 87,5 % en Midi-Pyrénées, 91% en France). Souvent parce que le salarié d'un agriculteur sera sa propre épouse. Le taux de chômage est bas : 4,9 % en 2007 (4,7 Aveyron ; 7,8% en France). Ce qui en fait est une faiblesse.

On a un véritable **problème d'attractivité** Territoire éloigné d'un pôle urbain (accès aux services, à la culture, ...). La grande ville la plus proche est Rodez, à une heure de route (si on part à l'heure), et Rodez n'a que 30.000 habitants. Zone de montagne au climat rude. Mais ce dont on souffre le plus, c'est l'image de paysan attardé. Mais, à côté de ça, on a réussi à faire venir des gens comme Philippe Starck. L'entreprise a 22 ans Elle n'a pas connu de développement sur les 10 dernières années (elle a même failli connaître un dépôt de bilan) et pas de turn over. C'est une des caractéristiques des entreprises de territoire : elles n'ont pas de turn over. Les gens ont fait construire leur maison, ils se sentent bien dans l'entreprise, ils aiment le territoire, et, si tout se passe bien, ils restent dans l'entreprise. Les personnes embauchées en 1987 qui avaient 25 ans ont ce jour 47 ans. C'est une composante très importante. L'entreprise vieillit et n'attire pas les jeunes. Les jeunes préfèrent entrer dans des grands groupes, dans des grandes villes, et ce pour des questions d'image, de sécurité d'emploi, de « carte de visite ». On se fait un CV, on entre dans une grande entreprise et après seulement on ira ailleurs. Mais cela veut dire qu'aujourd'hui les PME de territoire n'ont pas de turn over, ont une population qui vieillit, et qui a du mal à faire venir les jeunes.

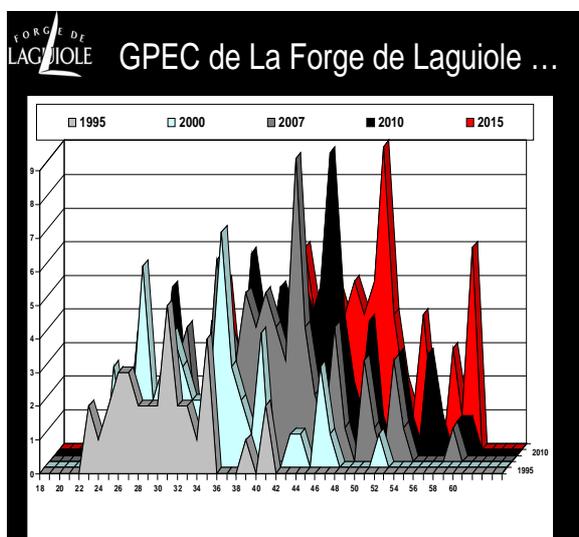
Première conséquence : on a un PROBLEME DE PYRAMIDE DES AGES. Derrière l'expression « pyramide des âges » arrive le mot « métier ». Un jeune peut savoir des choses, mais le vrai savoir c'est les anciens. On a un problème de transmission de métier. En outre on a un problème de culture dans une PME : on n'est pas formé, ou informé, de l'importance de la gestion prévisionnelle des effectifs. On a du mal dans une PME à se projeter dans 5 ans, 10 ans, 20 ans.



Comme on l'a dit précédemment, la PME n'est pas attractive pour un jeune (pas de comité d'entreprise, pas de ticket repas). D'autre part, selon moi, le métier « artisanal » n'est pas attractif. Je vais vous donner un exemple : mon fils a "réussi" il a fait une école d'ingénieur. Qui dit : mon fils a "réussi" il est devenu "meilleur ouvrier de France" (MOF) dans son métier. Je peux vous dire qu'un MOF gagne autant, si ce n'est plus, qu'un ingénieur. Il fera son travail beaucoup plus vite qu'un ingénieur. Mais aujourd'hui, nous, parents disons à notre fils : "fais une école d'ingénieur, tu seras heureux". Alors qu'un MOF, quel que soit le métier, a un vrai avenir. Aujourd'hui il n'y a aucune mise en valeur de ces métiers-là.

Un petit graphique (cf. graphique) : si je projette la population actuelle de la Forge, en 2015 l'âge moyen des salariés sera de 52 ans. Cela veut dire que j'ai un vrai problème d'entreprise : une population qui vieillit, sans entrée de jeunes, et deuxième problème une entreprise manuelle ; c'est-à-dire avec une problématique de TMS (trouble musculo-squelettique) : plus les gens travaillent, plus ils s'usent. Plus la population vieillit, plus les gens s'usent.

Malheureusement il y a des métiers où le vieillissement ne va pas dans le bon sens. L'aspect manuel est souvent occulté dans les GPEC. Il faut qu'on en tienne compte dans nos investissements. Cela veut dire que je dois aujourd'hui investir dans des machines ou des installations qui permettront à des gens de 50-55 ans de toujours assurer une production conforme en qualité et en quantité aux besoins de l'entreprise. Donc le travail que l'on doit faire n'est pas seulement de gérer des effectifs, on doit aussi orienter les investissements. Puisque la population vieillit, on doit l'accompagner dans son vieillissement. C'est très important.



Pourquoi la Forge de Laguiole ??

Voilà donc pour la présentation de la société. Pourquoi la Forge a-t-elle collaborée au projet "Territoires et compétences" ? Parce que nous sommes conscients de notre problème de :

- § GTEC (gestion territoriale des emplois et compétences) : difficile de faire venir de la main d'œuvre
- § GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences): énorme problème à moyen terme de pyramide des âges

Dans un contexte de :

- § Forte augmentation de nos commandes : nous n'arrivons pas à suivre en fabrication, on a besoin de monde, on embauche énormément
- § Entreprise qui historiquement n'a jamais géré ses effectifs comme une ressource rare et précieuse

Pour situer le débat : pour former un monteur de couteau, il faut 6 ans. Une personne ne pourra, seule et de façon autonome, monter des couteaux qu'au bout de 6 ans. Pour les couteaux les plus basiques, cela prendra un an à un an et demi. Quand vous avez passé un an et demi, voire six ans à former un gars, je peux vous dire que vous considérez cette ressource comme précieuse. Vous ne pensez qu'à une chose : c'est qu'il ne parte pas. Le problème est que les entreprises ne gèrent pas leurs ressources humaines qui ont du métier comme étant une ressource rare et précieuse.

Pourquoi ? Comment ?

Madame CADAUX, CFC au GRETA à Rodez, connaissait cette entreprise dans le cadre d'un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) car malheureusement on dû faire un plan social au moment de la reprise de l'entreprise. Depuis on a largement dépassé les effectifs d'avant la reprise, c'est le côté positif. On a fait le plan social avec le Greta. Personne ne fait ça.

Pourquoi on l'a fait ? Parce que j'étais persuadé que le Greta avait une très forte connaissance du tissu local et une très forte connaissance du territoire. Donc cela permettait de reclasser les gens plus facilement. Pour moi faire venir un consultant de Toulouse pour reclasser des gens sur le territoire me semblait être une aberration. Il faut utiliser les ressources, de l'État ou autre, locales.





Monique Bru

A propos de consultant de Toulouse, c'est moi. Je suis quand même à deux heures et demi de Laguiolle... Dans notre réseau de centres de formation continue (CFC), c'est d'abord cette notion de réseau qui est privilégiée. Lorsqu'on a eu l'opportunité de travailler sur ce projet « Territoires et Compétences », qui vous a été présenté, on s'est dit que nous connaissions des entreprises, des structures, de par nos activités mais que nous devions ancrer ce travail où cela avait du sens. Nous avons donc sollicité nos collègues CFC du réseau. Entre autres, Christine Cadeaux m'a dit : « je connais une entreprise qui sera peut être intéressée ». On a donc utilisé notre relais de proximité sur le territoire. C'est effectivement parce qu'il y avait cette collaboration antérieure entre le Greta et cette entreprise, « la Forge », qu'on a pu se rencontrer. Et il y a eu une rencontre de volontés. Et c'est grâce à cela que les choses ont pu se faire : volonté de l'Europe et de l'Etat pour que ça avance, volonté de notre part au niveau académique parce que ça nous semble primordial d'expérimenter et d'être là un peu pour aiguiller, pour faire avancer nos approches dans la formation en rencontrant les problématiques posées dans les entreprises, et, bien sûr, volonté de l'entreprise sans qui les choses n'auraient pas pu se faire. Dans les faits aussi la volonté du chef d'entreprise, Thierry Moysset, qui est là, mais aussi la volonté, la collaboration avec les collaborateurs de M. Moysset, du responsable de production, Jérôme Gras, au chef d'atelier, aux salariés avec lesquels on a travaillé pour analyser leurs postes de travail et leurs compétences.

Thierry Moysset - Pourquoi a-t-on pris le métier de monteur de couteau ?

Monique Bru - On a ciblé un métier, un emploi, un poste à analyser et on a défini ce qu'était le métier de monteur de couteaux, c'est très important de savoir. Pourquoi ?

Thierry Moysset - Pour trois raisons. La première c'est vraiment notre cœur de métier, c'est à dire que concrètement notre cœur de métier c'est de monter des couteaux. La seconde, c'est, comme je vous disais, nous sommes vraiment dans une spirale de croissance et on a vraiment besoin de monteuses. Il n'y a aucune formation sur le marché du travail à la coutellerie en France. Cette formation n'existe pas. C'est un fait, vous verrez comment on est en train d'y pallier.

Donc cela rejoint la problématique qui a été exposée ce matin. C'est-à-dire qu'il n'y a aucune formation en France sur ce métier-là.

On est plutôt parti dans une formation en situation de travail. Un avantage : nous n'avons pas de restriction d'âge, le dernier embauché, hier même, a 54 ans. Nous embauchons des gens qui ont envie et qui sont capables.

Et vous verrez qu'il y a une troisième chose qui est importante : on a envie de vivre sur l'Aubrac. La formation en situation de travail, vous verrez que ce n'était même pas mon souhait, c'était le souhait des salariés : de formaliser, d'améliorer. Si vous prenez un gars et vous lui dites « tu es très important pour la société, parce que tu as un métier, tu fais vivre un métier et tu fais tourner une entreprise », ce gars-là est heureux de transmettre son savoir. Surtout si on le valorise. Les gens qui ont un métier, sont très demandeurs de transmettre leur savoir et les gens sont très demandeurs de transmettre leur métier, et veulent qu'on les aide à formaliser cette transmission de métier et ce sont souvent les patrons qui sont réticents à ça. Parce qu'ils ont peur que les gars qui savent prennent le pouvoir dans la société. Alors que tout peut cohabiter, il y a les types qui savent faire et ceux qui peuvent. Et il faut les aider. Avant on leur disait : tu vas former le gars qui vient de rentrer. Eux disaient : comment je vais faire, je n'ai pas la capacité. Et quand on a essayé de lui expliquer en quoi il était capable, on se rend compte de ses limites et que seul on n'est pas grand-chose.

Monique Bru

Il est difficile de mobiliser les entreprises, et là ça n'a pas été difficile avec La Forge, parce qu'il y avait toute cette problématique qui était mûre.

Une fois que le métier de monteur de couteaux a été identifié comme stratégique avec cette problématique autour du recrutement et de la formation, on s'est dit que l'intérêt était peut être d'analyser le poste de monteur de couteaux au travers de deux personnes : un monteur de couteaux qui soit bien expérimenté, et qui ait aussi cette fonction de formateur comme Thierry Moysset le disait précédemment - en l'occurrence nous avons travaillé avec "Mam..." ainsi qu'avec un salarié nouvellement recruté qui était en cours de formation. Donc ce binôme, ce tandem (un monteur expérimenté et un débutant) a permis de définir les compétences mises en œuvre et surtout comment réaliser cette transmission. Lors des premiers contacts les responsables de l'entreprise ont indiqué : on ne sait pas dire ce qu'ils font", ce qu'il nous faut et les compétences qu'ils ont; à part dire : il nous faut des manuels et des gens qui ont envie de bosser, on ne sait pas mettre d'autres mots.



Donc aidez-nous à trouver les mots qui conviennent pour expliquer comment être un bon monteur de couteau.

Donc, avec cette volonté de formaliser ce processus de transmission, notamment pour ce qui est de la mise en œuvre, avec le souci de chercher à le rendre plus efficient et de valoriser les personnes qui sont impliquées dans ce processus.

Par rapport à notre intention dans ce projet, l'emploi de monteur de couteaux était bien un emploi stratégique, stratégique au regard de cette entreprise, la place de ce métier dans le processus, et stratégique au regard de cette problématique d'emploi qui se pose. Concrètement on a eu une première journée de travail, suite au contact préalable du Greta de proximité qui nous a permis de nous rencontrer, de partager l'analyse de cette situation que connaît La Forge autour de l'emploi, de cibler ce binôme qu'on allait interviewer. Puis j'ai passé deux grosses journées dans l'entreprise où ont été alternés des temps d'entretien et d'observation avec les deux salariés, sur l'ensemble de l'entreprise mais aussi sur des postes de monteur de couteau, entremêlés aussi de discussions avec le chef d'atelier qui fait bien sûr un travail de proximité avec tous les monteuses et suit avec nous le processus de production, mais aussi le processus de transmission, et, de la même manière, avec le responsable de production.

Ces deux journées ont, bien entendu, été intercalées de travail de ma part au bureau, du travail qui se voit pas, mais qui m'a permis de trouver ces fameux mots qu'on cherchait pour arriver à une description de ces activités, de revenir vers chacun de mes interlocuteurs avec des propositions de traduction, et qui ont permis, par ces allers-retours, d'arriver finalement à quelque chose qui n'est sûrement pas abouti, sûrement pas exhaustif, mais on a cherché à traduire avec des termes une réalité de l'emploi et une réalité de la transmission. Cela nous a amené à produire plusieurs documents appropriés pour une bonne partie par les interlocuteurs de l'entreprise, une fiche de poste de monteur de couteaux, qui définit les grandes activités et les principales tâches qui relèvent d'un monteur de couteaux. On a décliné cette fiche de poste, ces activités en référentiel de compétences, lequel référentiel se décline selon les composantes de compétences en terme de savoir, de savoir-faire et de comportement. On a aussi cherché à expliciter la fiche de mission du formateur. Le poste analysé est avant tout celui de monteur de couteaux mais à qui on a donné une fonction de formateur. On a cherché à décrire les activités et les compétences et on a aussi cherché à décrire le processus de formation en situation de travail, avec les différentes étapes.

Même si la formation de monteur de couteaux se fait en six ans, nous n'avons pas formalisé le processus de formation sur six ans mais plutôt sur l'année, en tout cas la première année qui est décisive, même si on a évoqué les étapes qui suivent. Et une préoccupation qui était présente dans l'entreprise était de faire reconnaître cette formation, certes en interne par les différents acteurs, mais aussi auprès des acteurs externes et notamment l'OPCA.

Donc comment traduire ce processus de formation pour qu'il soit recevable par l'OPCA, cela a été aussi un des éléments. Et puis il y a également une proposition pour améliorer le dispositif de formation, y compris la reconnaissance de la formation et des compétences acquises.

Thierry Moysset

Je souhaite apporter deux précisions importantes. Dans le référentiel des compétences, il faut faire une place au comportement. Il n'y a pas que le savoir-faire dans une entreprise, il y a aussi le « savoir être ». Quelqu'un qui a un mauvais comportement, ne répond pas à une compétence d'entreprise. C'est quelque chose qui, pour moi, était crucial ; c'est à dire qu'on lui demande de transmettre ses compétences, on lui demande, dans son comportement journalier, de donner son savoir, pas juste de savoir faire des couteaux. C'est une première chose. La seconde précision - est que cela nous a permis de faire un plan de formation, et faire entrer cette formation dans le cadre du plan de formation. Donc financièrement un intérêt, dit plus crûment.

Aujourd'hui, si vous arrivez à La Forge et que vous voulez être monteur on vous donnera une charte qui définit le rôle de chacun, c'est-à-dire qu'on a mis par écrit le rôle de l'entreprise. Si vous entrez à la Forge, voilà la philosophie de la Forge. Mais c'est écrit. C'est la première chose. Ensuite on vous attribue un parrain, un tuteur, on vous donne le rôle de ce tuteur. On ne vous dit pas seulement : voici M. Durand qui est votre tuteur. On vous explique son rôle et sa mission, et ensuite on donne à l'arrivant la charte portant sur ces propres attributions en formation, ce qu'il doit atteindre, ce vers quoi il doit aller. On lui donne un planning d'accueil, on fait passer les gars dans tous les ateliers, tous les postes, ça leur permet de se connaître. On leur donne un planning de formation avec les dates de validation des tâches. On a mis en place avec Mme Bru des validations d'étapes, c'est-à-dire qu'on fait passer des examens. Si le gars rate l'examen, ce n'est pas grave. Il ne va pas être « grillé », cela ne veut pas dire qu'il est un mauvais employé. Cela veut dire qu'il n'a pas acquis le niveau. Ce peut être aussi le tuteur qui a mal transmis son savoir. Cela veut dire qu'il faut que les deux retravaillent, ce n'est pas le salarié qui est en échec, c'est le couple tuteur/tutoré qui n'a pas acquis.



Et la dernière chose, cette feuille à formaliser, recto verso A4, où il y a tous les objectifs à atteindre sans aucune notion de cadence.

Ce n'est pas : tu dois faire 10 pièces à l'heure. Le premier objectif est de s'intégrer au sein de l'entreprise et non l'inverse. Il y a des choses bien et moins bien.

Une des choses est que, aujourd'hui, la hiérarchie est incapable de faire ceci. Si on n'a pas quelqu'un qui vient de l'extérieur, qui a su parfaitement s'intégrer à l'entreprise et qui a su parfaitement comprendre la philosophie de l'entreprise. Si vous n'avez pas cette personne-là, c'est impossible à faire. Cela a même remis en cause notre hiérarchie, on s'est tous remis en cause, puisqu'on s'est rendu compte qu'on avait tous un rôle à jouer là-dedans et on s'est aperçu qu'on était pas forcément très bons, et on était même parfois très mauvais. Donc cela nécessite une vraie remise en question de l'entreprise et cela nécessite – condition essentielle - que le « Ph » de l'entreprise soit neutre, que l'atmosphère ne soit ni acide, ni basique. S'il y a une guerre sociale, s'il y a de la lutte ouvrière et de la lutte patronale dedans, cela ne peut pas fonctionner. Il faut qu'il y ait une certaine sérénité de l'entreprise dans les relations humaines entre les différents intervenants de l'entreprise. S'il n'y en a pas ça, c'est impossible à mettre en place.

Mme Bru est venue chez nous, elle a cherché à comprendre, elle s'est intégrée à l'entreprise, elle à écouté et ça nous a permis de nous remettre en question dans notre fonctionnement, et ça nous a amené une vision objective parce qu'elle venait de l'extérieur.

Ça nous a permis aussi de valider ce qui existait. On avait une espèce de préformation, on croyait que c'était super et en fait on s'est aperçu que c'était un début et ça nous permis de la faire progresser, et l'avantage est que, quand on a quelqu'un qui vient de l'extérieur (et qui a bravé les routes enneigées !), on lui accorde le temps.

On a mis en place un planning de formation, et en parallèle un planning de suivi. On valide avec les individus en formation des étapes, qu'ils signent, et on arrive à la fin avec un passeport qui indique que vous avez acquis les niveaux. Petite parenthèse : on ne s'en sert pas pour faire une grille de rémunération. On a dissocié la rémunération et l'acquisition des compétences.

Quelqu'un de très bien intégré avec un parfait savoir être peut mettre un peu plus de temps qu'un autre. Il n'y aucune raison pour qu'il soit pénalisé. Par contre il peut être pénalisé s'il n'a pas le bon comportement. Et on a mis en place une formation validée par des points d'étapes et une charte signée par l'entreprise et le salarié.

Dans les exigences il y a l'implication de la hiérarchie mais aussi une totale immersion de la personne qui est venue nous aider à le faire, il faut que la personne qui vienne nous aider soit totalement libre, sans préjugé, et qu'elle ne soit pas sous l'influence de l'autorité. Il doit y avoir sérénité dans l'entreprise et disponibilité de temps pour la hiérarchie.

Ce qui me gêne le plus dans ces démarches, c'est que souvent on lance un pavé dans l'eau, ça fait des super ondes et puis, si on recommence pas à jeter un pavé, il n'y a plus d'onde et l'eau reste plate. Donc j'espère qu'il y aura vraiment un suivi de cette action-là. Parce ce qu'on en a vraiment besoin et que, sans suivi, si vous repassez dans deux ans, plus rien n'existe, c'est sûr et certain.

Quelques généralités. On préfère recruter des individus qui ont choisit de vivre sur l'Aubrac plutôt que de faire venir des gens sur l'Aubrac pour les former. Parce que quand vous faites venir des personnes qui n'habitent pas sur l'Aubrac, elles s'en vont avec la formation. Donc maintenant on attend que les gens qui veulent vivre chez nous, viennent chez nous, et une fois qu'ils sont chez nous, on les forme. La meilleure gestion des ressources humaines et la meilleure gestion du territoire, c'est de leur donner l'amour du métier et de reconnaître leurs compétences, et leur donner l'amour de l'entreprise. Le b.a.ba de la gestion territoriale et des ressources, c'est déjà aimer son territoire et les gens qui le constituent.

Marie Hélène Izarn

Merci, Monique et Thierry. C'est un témoignage excellent sur cette démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences parce qu'on a vu la problématique de territoire, la problématique d'entreprise, la problématique humaine et la nécessité de travailler sur la valorisation et la reconnaissance, et ensuite on a vu aussi comment se jouent l'accompagnement que l'on peut faire et la posture que l'on doit avoir en tant qu'intervenant-consultant et je pense que c'est cette vision, globale puis un peu spécifique, qui amène à réaliser dans le vrai. On peut passer aux questions et ensuite passer à la présentation de nos amis portugais.



Questions

Jacques Ohleng

Je suis suédois mais d'origine auvergnate, je suis un élu et travaille dans une ville qui est un port de pêche sur la Baltique (la pêche aux harengs). J'ai une question assez rapide. Je me reconnais tout à fait dans ce qui est dit. Nous sommes à une heure et demi de Malmö et à une heure de Copenhague et il y a des problèmes de territoire même en étant à proximité de grandes villes. Ce dont nous discutons, c'est, à l'embauche, la question de la valeur humaine de la personne, en priorité. Ma question est la suivante: est ce que dans les formations, il y a une place pour les femmes ?

Thierry Moysset

Avant la reprise, et avant le développement de cette société, il y avait zéro femme. Sur les derniers recrutements - et Mme Bru peut en témoigner- nous avons recruté plus de femmes que d'hommes. Je vais vous expliquer pourquoi. Ce n'est pas pour faire moitié-moitié ou s'inscrire dans une politique agréable et à la mode, c'est tout simplement parce que, de par mon expérience, je crois à la mixité. Mais pas la mixité pour la mixité. Il faut des hommes et des femmes qui se complémentent bien. Cette mixité renforce l'importance de l'humain et non pas de l'homme avec un petit « h ». L'entreprise devient une entreprise de personnes sociétales, hommes, femmes et stagiaires. Les stagiaires amènent des cursus sociaux, des cursus de fabrication. Et c'est le fait de mélanger des salariés, des stagiaires, des hommes, des femmes qui permet de prendre conscience que vous êtes dans une entreprise.

Marie-Hélène Izarn – Merci. Encore une question ?

Philippe Laurent Quentin

Je n'ai pas de question à poser mais juste une remarque à faire. J'ai beaucoup apprécié votre intervention. Mais il faut savoir qu'on est dans un contexte particulier - et les études prospectives montrent qu'un jeune qui rentre dans le monde de l'emploi actuellement est appelé à changer au moins cinq fois de métier au cours de sa vie professionnelle, donc on est dans un cas assez marginal.

Thierry Moysset

Je serais curieux de voir corriger cette statistique avec une donnée territoire. Je suis convaincu que ce que vous dites est vrai sur des sites urbains, fortement industrialisés, parce qu'il y a l'offre et la demande,

le turn-over est complètement à l'inverse. Par exemple Valeo : le turn over est catastrophique. Si vous prenez une petite PME dans un territoire, le turn over n'a rien à voir. Cette statistique, cette prospective est vraie sur des sites où il y a beaucoup d'emploi. Mais quand vous êtes à Laguiole et que vous avez construit votre maison sur le territoire et que vos enfants vont à l'école là-bas, ce n'est pas comparable. Le territoire fige les gens, et le problème aujourd'hui est que, quand on voit les migrations des jeunes vers les grandes villes, il ne faut pas être surpris de tous les problèmes qu'il y a dans les grandes villes. Si on les faisait « démigrer » vers les campagnes, je vous assure que ça résoudrait le problème de territoire mais c'est aussi une des réponses au problème des villes. Les sociétés font migrer les individus vers des points de concentration et le territoire c'est déconcentrer les gens. Quand on parle de gestion de territoire, c'est aussi une réponse sociale et pas uniquement d'emploi, et c'est dommage que ce ne soit pas intégré. Donc je ne suis pas convaincu qu'il y ait un turn-over, je crois qu'il n'y a pas de turn over sur les territoires. C'est d'ailleurs un problème. Dans les territoires les populations vieillissent avec les entreprises.

Marie-Hélène Izarn

Merci. Sur le dernier point il faut rechercher comment on peut apprendre d'un territoire rural, comment on peut apprendre d'un territoire urbain et comment on peut faire du lien sur ces différentes problématiques ? Je crois qu'il y a à apprendre d'un territoire rural. Une autre question ?

M. Mécret, Formation et Maison de l'emploi de Sénart

Question pour M. Moysset : quels outils de fidélisation salariale avez-vous pu mettre en place afin d'éviter le turn over ?

Thierry Moysset

L'amour des gens.

Marie-Hélène Izarn – Bravo !

Thierry Moysset

Forcément il y a le salaire. On a mis en place un intéressement avec notamment un système de partage des richesses. Une partie de l'argent gagné par l'entreprise est réinvestie et une partie est redistribuée au niveau des salariés. Ce n'est pas une S.C.O.P (société coopérative ouvrière de production), c'est ce que fait tout le monde, mais ça ne suffit pas. Vous avez pu le voir récemment : des gens qui travaillaient pour une grande entreprise, qui n'étaient pas mal payés, sont devenus dépressifs. L'argent ne suffit pas. Et c'est là où la gestion des ressources est intéressante, et notamment avec ce qui s'est mis en place avec Mme Bru



Quand on dit l'amour des gens, on dit la valorisation des gens. Quand vous êtes monteur depuis 20 ans et qu'on vous dit : tu as un vrai métier, une vraie richesse et tu vas donner ça à un jeune, je ne vous dis pas comment le type est fier. Il est fier d'être parrain et d'avoir un filleul. C'est ce qu'on a mis en place aussi avec les MOF. (Meilleur Ouvrier de France) Tous les deux ans nous voulons avoir formé un MOF, c'est ambitieux. Enfin tous les 4 ans, 2 ans c'est un peu trop ambitieux. Ce qui est important, c'est d'être fier d'apprendre quelque chose à quelqu'un.

Monique Bru

Juste à titre de complément, à un nouveau salarié que j'ai pu interviewer, j'ai posé la question : est-ce que vous vous voyez rester dans cette entreprise ? il m'a dit : « quand je suis entré à La Forge, je voulais un emploi (j'étais chômeur), mais maintenant j'y trouve un autre intérêt parce que je vois que je peux progresser ». J'ai vu qu'il y avait différents types de couteaux, il y a des couteaux standards, et il y a des couteaux d'art, justement il se trouve que cette personne avait dans le passé eu une formation artistique et, du coup, c'est toute une motivation pour progresser, pour valoriser des compétences antérieures qu'il a développées sur d'autres territoires, et qu'il va peut être pouvoir exprimer, chemin faisant, au sein de cette entreprise. Cela peut donc contribuer à le fidéliser

Thierry Moysset

Quand on est chef d'entreprise, on a souvent peur que les employés prennent trop de compétences, parce qu'on a peur qu'ensuite ils deviennent trop puissants dans l'entreprise. On se dit : ils vont me mettre le couteau sous la gorge pour m'obliger à négocier n'importe quoi. Alors que c'est l'inverse qui se produit. C'est comme l'instruction. Comment fait-on évoluer un pays ? En l'instruisant.

Marie-Hélène Izarn

C'est là un vrai débat, sur l'émancipation des individus dans leur système. Et qui rejoint la gestion des compétences. Je crois qu'on a là matière pour un nouveau séminaire. Merci pour ce témoignage fabuleux. On va donner la parole à Cristiane et Rita sur leur démarche au Portugal qui est aussi très intéressante et qui nous permettra de capter des éléments informatifs



Présentation globale du projet "QI / PME / NORTE

Cristiane Miranda Directeur technique Expoente Braga Portugal

Présentation globale du projet *PPT 2 consultable sur le site* : <http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>



Apresentação do Projecto



Une nouvelle fois merci beaucoup. Je vais vous faire une présentation générale du projet que nous avons mis en place au Portugal, dans la région nord en 2009 et une seconde édition maintenant en 2010. Par la suite, nous visionnerons une vidéo avec le témoignage d'un entrepreneur d'une des entreprises dans laquelle nous avons mis en œuvre le projet. Pas dans une entreprise mais dans deux, car c'est un groupe d'entreprises et nous sommes intervenus dans l'une en 2009 et dans l'autre en 2010. Puis, ma collègue Rita fera une présentation plus spécifique de deux outils que nous avons utilisés dans ce projet. Le projet que nous avons mis en œuvre s'intitule **QI_PME (Qualité et Innovation pour Petites et Moyennes Entreprises)**. Ce programme est une initiative de **AI Minho** qui est une Association Industrielle du Minho. Le Minho est notre région au Portugal.

L'association Minho a pour objectif d'augmenter la compétitivité des petites et moyennes entreprises dans la région nord du Portugal en agissant sur la qualification des ressources humaines. Le QI_PME est un programme financé par le fonds social européen et l'AI Minho fonctionne comme un organisme intermédiaire. Le programme QI_PME veut agir sur les facteurs critiques de gestion organisationnelle des PME en renforçant les compétences de ses cadres à l'aide de plans de formation déterminés en fonction de leurs besoins et en développant des actions promouvant l'optimisation de méthodologies de modernisation et d'innovation au niveau de la gestion.

Le programme se focalise sur des secteurs prioritaires d'intervention où les entreprises ressentent des besoins spéciaux et où l'offre de formation est précaire. Le programme agit dans les entreprises à l'aide de diagnostics réalisés en utilisant deux outils

:



L'outil benchmarking et l'outil bilan de compétences organisationnelles. Ce sont des outils que ma collègue Rita vous présentera de manière plus détaillée par la suite. A la suite des diagnostics, un plan d'action pour la modernisation commerciale, selon les besoins de chaque entreprise, est établi. Une phase conseil spécialisé en divers secteurs de gestion pour la réalisation du plan d'action est mise en œuvre ainsi que de la formation avancée pour les entrepreneurs et gestionnaires d'entreprises et une réorientation de salariés à faible niveau de qualification pour les seniors. Des formations à visée professionnelle sont aussi dispensées, en inter entreprises pour les collaborateurs des entreprises du projet.

L'Al Minho a sélectionné 11 entités bénéficiaires pour mettre en place le programme QI_PME nord pour la première édition en 2009 et 10 entités bénéficiaires pour la seconde édition en 2010. Expoente, notre entreprise, a été une de ces entités sélectionnées pour les deux éditions. Je vais vous parler un peu plus du projet 2009 car celui de 2010 se déroule actuellement. Il va prendre fin en décembre. Les données que je vais vous présenter sont donc celles du programme 2009.

Il a commencé en janvier 2009 et il s'est achevé en décembre de cette même année. La première phase est **la phase de diagnostic**. La seconde phase est la phase de mise en place qui comprend **le conseil et la formation**, et la troisième phase est la phase finale **d'évaluation** du projet. Je vais expliquer un peu plus en détail ce qu'est le projet.

La phase de diagnostic inclut un exercice de Benchmarking qui dure 30 heures, un bilan de compétences organisationnelles de 20 heures et un plan d'action. L'exercice de Benchmarking est un exercice de comparaison selon des critères prédéfinis qui mesurent des indicateurs financiers, de gestion, d'excellence et de marketing d'entreprise. Cela permet une analyse de résultats et la définition de recommandations. Le bilan de compétences organisationnelles est un outil qui agit au niveau de la structure des ressources humaines de l'entreprise et qui permet de connaître les compétences qui ont besoin d'être créées et celles qui ont besoin d'être développées dans l'organisation à l'aide d'actions de formation spécifiques. Le plan d'action est un document qui consolide les résultats atteints dans les étapes précédentes et qui balise l'intervention du programme en décrivant les actions à mettre en place dans les différents niveaux d'intervention du programme et également les objectifs à atteindre.

La seconde phase est centrée sur la composante conseil qui a une durée de 80 heures.

C'est une phase de mise en œuvre des actions décrites dans le plan, à l'aide d'interventions spécialisées et individualisées dans les entreprises, en prenant en compte les besoins détectés dans le diagnostic. Ensuite, autre phase de cette mise en place, est la formation avancée pour les entrepreneurs et les gestionnaires.

Cette formation prend la forme de **séminaires de courte durée**, car les chefs d'entreprise n'ont pas beaucoup d'heures disponibles.

§ **Premier séminaire d'immersion**, c'est un séminaire où le projet global est mieux expliqué et où une activité est organisée de façon à ce que les entrepreneurs se connaissent mieux. Cette action a été faite en 2009 pour 25 entreprises, nous avons 25 entrepreneurs et l'ensemble des gestionnaires des entreprises dans la salle et comme ils devaient faire partie du même projet pendant un an, avec différentes formations inter entreprises, il était très important de créer des liens entre eux. Ce sont des entreprises de différents secteurs d'activité. Cependant, beaucoup de facteurs d'opportunités sont apparus durant la formation et durant la mise en place du projet. D'où l'importance de ce séminaire d'immersion.

§ Un séminaire de diagnostic, après que certains outils et certaines notions sur la façon dont est fait ce diagnostic aient été apportées et que l'importance de la fiabilité du diagnostic pour les entreprises ait été intégrée. Ce séminaire a surtout pour but de montrer aux entrepreneurs comment ils peuvent utiliser eux-mêmes ces outils au sein des entreprises. Ensuite, nous avons eu 4 séminaires thématiques :

§ Un sur la gestion stratégique.

§ Un autre sur la gestion d'innovation.

§ Un autre concernant la gestion commerciale et marketing.

§ Et enfin, un autre sur les ressources humaines.

En résumant, ce sont les notions essentielles pour les entrepreneurs et les gestionnaires d'entreprises. Concernant ce type de formation qui intègre des entrepreneurs, un des problèmes que nous avons eu c'est le temps et la disponibilité de ceux-ci. Ils sont plus préoccupés par la gestion quotidienne de leur entreprise et il a été très difficile de trouver du temps pour ce type d'action. Nous avons essayé de répartir la formation, chaque séminaire durait 12 heures, entre le vendredi après-midi, le vendredi soir et le samedi matin. Les séminaires étaient effectués dans les hôtels et les entrepreneurs qui le souhaitaient, ce n'était pas obligatoire, pouvaient rester dormir. De notre côté, nous les incitions à rester de façon à être sûrs qu'ils soient là le lendemain matin pour la continuation des travaux



Une autre phase est la mise en place de la formation pour les collaborateurs. Cette formation est composée, si nécessaire, surtout pour les seniors, d'une première phase de « remise à niveau » des connaissances générales de ces personnes qui ont un niveau de scolarité inférieur à la troisième ou au bac et qui veulent compléter ce degré de scolarité. Pour ce faire, ils sont orientés vers des centres de « nouvelles opportunités » Il y a également la formation technique d'une durée de 50 heures en moyenne par entreprise, suivant la taille des entreprises micros, petites ou moyennes (au sens européen), cette formation est ou en intra ou en inter entreprises. Intra-entreprises pour celles ayant un nombre de personnes suffisant pour former une équipe, en Inter entreprises dans les cas contraires. Les contenus de formation sont ceux qui ont été diagnostiqués pendant la première phase, par entreprise, par exemple : droit du travail, comptabilité et finances, sécurité et conditions de travail...

L'évaluation finale a également été faite sur la base d'un exercice de Benchmarking qui est un exercice de comparaison et qui a permis de comparer les résultats entre ceux du diagnostic et ceux obtenus après la phase conseil et la réalisation du plan. A la fin du programme annuel, il y a eu une séance de clôture du programme dans laquelle nous avons présenté les résultats.

Les équipes du projet sont constituées de personnes assurant la coordination, la gestion et l'évaluation, sous la responsabilité de l'Association Industrielle, et du Programme Opérationnel de Potentiel Humain (POPH) qui est responsable, au Portugal, de la gestion des fonds communautaires pour la formation et de consultants et formateurs qui assurent l'opérationnalité de l'opération.

En 2009, nous avons 25 entreprises impliquées dans ce projet. Pour ces entreprises, les conditions d'accès étaient d'avoir moins de 100 salariés. Sur un total de 25 entreprises, nous avons un total de 593 travailleurs dont 66 % étaient intégrés dans des formations.

Malheureusement, lorsqu'on fait ce type de projet nous n'arrivons jamais à atteindre la totalité de la population salariale. Les entreprises dans lesquelles nous sommes intervenus étaient toutes de la région nord du Portugal, majoritairement de Braga, comme le siège de notre entreprise.

Pour ceux qui connaissent le nord du Portugal, elles sont toutes très concentrées au sein d'une même région, nous n'avons pas eu le problème de devoir nous déplacer durant 2,5 heures pour nous rendre dans une entreprise. Notre dimension est plus petite et elles sont toutes géographiquement plus concentrées. Comme je l'ai déjà dit, il y avait d'autres entités bénéficiaires de ce programme qui intervenaient également dans les mêmes domaines mais plus vers le nord,

pour certaines d'entre elles, et plus vers l'intérieur pour d'autres.

.Le volume de facturation des entreprises du projet, qui étaient essentiellement des petites et moyennes entreprises, n'était pas important.

En terme de nombre de collaborateurs, nous avons 9 micro entreprises, < 10 travailleurs, 3 entreprises avaient entre 10 et 49 salariés c'était des petites entreprises et 13 entreprises étaient considérées comme des moyennes entreprises, avec plus de 50 salariés

Ceci est un résumé de ce qui a été fait : 25 entreprises, 25 exercices de Benchmarking, 25 bilans de compétences et 25 plans d'actions pour un total 1750 heures. Pour le conseil, il s'agissait également de 80 heures pour 25 entreprises, c'est-à-dire 2000 heures de travail. Les domaines d'intervention de conseil spécialisé dans les entreprises étaient de différents ordres, la gestion de systèmes qualité, la mise en œuvre de systèmes de HCCP, internationalisation, gestion de ressources humaines, marketing et communication. Cette partie est individualisée et en adéquation avec les recommandations de fin de diagnostic.

Pour donner certains exemples, certains résultats obtenus, dans des micros ou petites entreprises dans le domaine de la gestion de la qualité certaines ont réussi, à l'aide de cette intervention, à préparer les procédures de gestion de qualité afin de pouvoir demander la certification par un organisme dans le cadre de l'ISO 9001. Pour les entreprises plus grandes intervenant également dans ce domaine, elles ont réussi à avoir la plus grande partie de leur procédure de qualité mise en œuvre.

S'agissant du domaine des ressources humaines, une entreprise a mise en œuvre un système d'évaluation de performances.

De même, dans les domaines de l'internationalisation, de la recherche de nouveaux marchés, de nouveaux clients, du marketing, de la communication, de l'image, en passant par le changement d'image, la définition de logotype, le site Internet, les newsletters des actions ont permis une plus grande efficacité de l'entreprise.

Ensuite, nous avons procédé à la formation de collaborateurs, pour un total de 1555 heures, 555 formés. Les formations qui ont été proposées dans le cadre du projet ont été :

- § dans le domaine du développement personnel : leadership, intelligence émotionnelle, esprit d'équipe et motivation, communication personnelle, gestion des conflits.
- § dans le domaine professionnel : gestion de la qualité, analyse et résolution de problèmes, sensibilisation à la qualité, audit de qualité, langues étrangères, allemand, français, anglais, espagnol. santé et hygiène au travail, formation aux premiers secours, lutte contre



- § les incendies, sensibilisation à la sécurité et à l'environnement, formation au du nouveau code du travail, financier.
- § Dans le domaine commercial : formation comportementale et commerciale, techniques de négociation et de ventes,
- § Dans le domaine informatique : Microsoft Project, Office, Windows.
- § Dans différents domaines de formations plus techniques : soudure, dessin technique, confection, coupe, et emballage,

En résumé : les entrepreneurs et gestionnaires ont passé 8 heures en immersion plus 12 heures pour chaque séminaire, soit un total de 48 heures. 5 parmi eux ont été orientés sur l'une des possibilités ci-dessus référencées afin d'améliorer leur niveau.

Enfin, nous avons également effectué 500 heures avec des exercices de Benchmarking, en fin de projet.

En terme de qualité d'intervention, ce projet est évalué par un organisme extérieur qui est engagé par l'AI Minho, l'association qui met en œuvre le projet. Mais nous, en tant qu'organisme prestataire de services, avons fait une évaluation, nous avons consulté tous les entrepreneurs, toutes les personnes intégrées. Qu'ont dit ces entrepreneurs ? 91 % des entrepreneurs ont dit que cette intervention a dépassé leurs attentes. 95 % ont précisé que leurs objectifs ont été atteints. 91 % que les services proposés par les consultants ont été excellents et 100 % ont noté que les services proposés par les formateurs ont été excellents.

Les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce projet.

Premièrement trouver des entreprises intéressées, aussi incroyable que cela puisse paraître, bien que ce projet n'ait aucun coût pour les entreprises, elles doivent seulement donner du temps, mais c'est souvent cela qu'elles n'ont pas, c'est le temps pour faire partie de ce projet. Nous avons donc eu quelques difficultés à trouver des entreprises intéressées par ce projet. Autre problème, c'est d'avoir réellement des entrepreneurs et des gestionnaires impliqués dans le projet. Ce n'est pas possible autrement, dans un projet de cette nature, comme c'est le cas du projet français qui vient d'être présenté, si l'entrepreneur ne s'y implique pas, le programme ne fonctionne pas. Il n'est pas possible de dire à la base « c'est très bien, faites-le car c'est vraiment très bien » alors que le hiérarchique ne le valorise pas. Donc, avoir des entrepreneurs et des gestionnaires très impliqués est très important d'où la nécessité de la formation / immersion pour les entrepreneurs. Autre difficulté, la disponibilité de temps des cadres parce qu'il y a toujours quelque chose à faire dans les entreprises. La formation des collaborateurs a aussi été confrontée au manque de disponibilité des salariés dans ce cas, la difficulté vient de l'organisation dans le temps de la formation : moitié sur temps de travail et moitié sur temps libre.

En dépit de ces difficultés, ce projet a apporté beaucoup de satisfaction, par rapport aux objectifs fixés.

Avant que Rita Fernandes vous présente les méthodes et les outils utilisés, Je propose de vous projeter le film tourné par M. Tiego Martins qui a eu la gentillesse de le faire très rapidement pour être quand même un peu parmi nous aujourd'hui et pour que vous puissiez plus facilement imaginer ce qu'est l'entreprise "Living Colours". Nous sommes intervenus dans ce groupement d'entreprise en 2009 et en 2010 (dans deux filiales différentes)



Présentation du projet "Q i PME / NORTE Entreprise Living Colours

Rita Fernandes consultante Expoente intervenante dans l'entreprise Living Colours

Expoente
SERVIÇOS DE ECONOMIA LOCAL



Présentation synthétique de l'entreprise Living Colours"

Vidéo en français consultable sur le site : <http://geforme93.forprocreteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

Bonjour, le directeur général de Living Colours que vous allez voir dans la vidéo a participé à **QI_PME en 2009**. Il ne peut malheureusement pas être parmi nous, nous lui avons demandé de réaliser une vidéo, ce qu'il a gentiment fait. Même si la vidéo est relativement courte, cela donne une perspective rapide et intéressante de ce qui a été fait

La vidéo n'est pas une vidéo professionnelle mais elle apporte beaucoup pour la compréhension de ce qui a été fait au sein de l'entreprise.

Avant de passer la vidéo, je vais vous parler très rapidement de cette entreprise. L'entreprise se nomme Living Colours, elle a été fondée en 1973 sous le nom d'A Fiandeira. C'est une entreprise qui a plus de 30 ans d'activité textile. Elle se situe dans le nord du Portugal. Ce secteur a été très touché par la crise du textile. C'est une entreprise qui, aujourd'hui, réussit car elle est à su rebondir. Elle a été acquise en 2006 par les actuels responsables qui sont des personnes qui se préoccupent de l'entreprise, de la stratégie, de la formation, des ressources humaines.

En résumé, l'entreprise fabrique des textiles, des tissus de confection, pour les costumes, les pantalons, les gabardines. Elle vend également des tissus techniques pour la branche automobile et des tissus techniques intégrant des imperméabilisants, antitaches, finitions, tissus infroissables, avec des traitements plus faciles. Actuellement, l'entreprise a une capacité de production de 3000 000 de mètres de tissus par an. Elle a 115 personnes salariées au sein du groupe d'entreprises qui travaillent 24 heures sur 24 durant 5 jours par semaine.

Vous allez pouvoir voir la partie de la production où ils ont une capacité de 3 000 000 mètres par an et tous les métiers à tisser qui sont reliés à un système de contrôle en temps réel, ce qui permet une analyse et une gestion en amont de tout le planning de commandes. Actuellement, le taux d'efficacité des livraisons est de 98 %.

Nous allons également voir la teinturerie qui a un laboratoire installé capable de tester toutes les couleurs et toutes les commandes. Il est également capable de créer de nouvelles couleurs selon les demandes des clients ou les tendances du marché. La teinturerie de fil dispose d'une capacité de teinture de différentes quantités selon le type de commandes. Nous allons également voir la partie finition où le toucher et les caractéristiques du tissu sont importants. Actuellement, ils ont des finitions comme le *travel sweats*, liées au concept d'*easy care* (traitement facile), les nano matériaux, il s'agit d'utiliser les caractéristiques des nano technologies pour appliquer des concepts précis sur les tissus, le téflon, le *pure freshness*, *natural stretch*, sont des concepts de textiles techniques qu'ils mettent déjà en œuvre. Nous allons maintenant voir la vidéo, merci.



Tiago Martins directeur général

La présentation de Living Colours : a été faite, pendant le séminaire, à travers une vidéo, Présenté par Tiago Martins. Directeur de Living Colours, <http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

L'entreprise est une SA créée il y a plus de 30 ans, dans le domaine de la production de textiles haut de gamme pour la fabrication de vêtements hommes et femmes.

Située au nord du Portugal, près de BRAGA, l'usine couvre une surface de 11000 m², c'est une unité de production moderne de tissage, de fils, de teinture et de finition pour les tissus.

Sa capacité de production est de 3 000 000 de mètres par an, elle a 115 employés plein temps travaillant 24 h sur 24 pendant 5 jours par semaine

- 1973:** Début de l'exploitation de l'usine de fils acryliques.
- 1979:** Début de l'unité de tissage et de finition
- 1987:** Début du fil et de l'unité de teinture de tissu.
- 1990:** Transformation de la filature de laine et acrylique en filature de polyester
- 1997:** Scission de la Société, l'unité de filage devient une entreprise indépendante, et le cœur de métier de la société mère reste dans la société initiale.
- 1999 - 2004:** Modernisation des unités de tissage, teinture et finition pour augmenter, dans l'entreprise, la valeur ajoutée grâce à des produits technologiquement avancés.
- 2003:** L'entreprise est vendue par le groupe Chargeurs à un groupe financier suisse.
- 2004:** l'entreprise décide de se restructurer pour adapter sa stratégie à sa nouvelle situation juridique et financière
- 2005:** Changement de nom de «aFiandeira - tecelagem e fiação de fibras e mistos SA» à «Living Colours - Têxteis SA" et le lancement sur le marché de sa propre collection sous la marque de «Couleurs de vie» ®.
- 2006:** MBO (management buy out ou rachat de l'entreprise par des cadres) finalisé par deux administrateurs portugais, ce qui a comme conséquence une société avec 100% de capitaux portugais et une forte modernisation dans les domaines industriel, commercial et développement de nouveaux produits.
- 2007:** Consolidation de la stratégie, proposition de sa propre collection et développement d'un important partenariat pour la production de tissus pour le secteur de l'automobile
- 2007 :** Scission de la société en deux entités : la production de tissus, en créant la société « Fabrics2U-Têxteis SA » et la production et la commercialisation de sa propre collection par le maintien de l'entité «Living »
- 2008:** Ouverture d'une filiale à Moscou et l'obtention de la certification « qualité ISO 9001/2000 ».

En 2006, la société a été rachetée par deux de ses cadres, après qu'en 2003, l'entreprise ait été vendue par le groupe Chargeurs à un groupe financier suisse.

A la suite de ces changements, il était devenu nécessaire de réorienter la stratégie de l'entreprise pour l'adapter à la nouvelle structure financière qui était composée de 100 % de capitaux portugais et au fait qu'elle n'était plus rattachée à une entité mondiale.



L'évolution technologique permet alors d'offrir des tissus très variés : laine / polyester / viscose et autres fibres telles que le coton, le bambou, la soie, les polyamides....

Ces tissus innovants et confortables permettent de proposer constamment de nouveaux produits fabriqués en nombre ou au contraire en petite quantité et livrés avec un taux de respect des délais de 98 % grâce à un processus de production performant basé sur :

- Des tests des matières premières sous tous les aspects (titre, résistance, humidité...) pour assurer la satisfaction du produit final
- un système de monitoring automatique en temps réel qui permet d'être très précis sur les délais, auquel sont reliés tous les métiers (la capacité de tissage est de 3 000 000 m /an)
- Un laboratoire qui permet de tester toutes les couleurs et d'en créer des nouvelles pour satisfaire les demandes des clients et les tendances du marché et qui assure le respect de la continuité de la couleur entre différentes commandes.
- Des évolutions techniques permanentes dans ce domaine qui permettent d'offrir des tissus possédant des caractéristiques qui sont recherchés en fonction de l'usage par exemple : entretien facile (pour les voyages), le téflon qui apporte une fraîcheur pure et une élasticité naturelle. Ces nouveautés font déjà partie des productions de « Living »

Les nouvelles technologies permettent aussi de proposer des tissus qui s'adaptent à la vie active sous différentes conditions ; ainsi le tissu « vie active » contient des micro capsules de PCM (micro capsules qui produisent de la chaleur ou du froid suivant qu'elles sont en contact avec une température basse ou élevée), elles gommement la sensation de chaud ou froid selon la température. Les tissus « soins faciles » peuvent être lavés et ne nécessitent pas de repassage, les tissus « pure fraîcheur » contiennent un principe actif qui évite la transpiration...

Living Colours continue de se développer en Europe et dans le monde. En 2009, l'entreprise a participé à 3 salons professionnels à Munich, Moscou et Paris.

Quand la direction a reçu la proposition de EXPOENTE / AIMnho de participer à un programme financé par le Fonds social européen, elle a volontiers accepté car le but de celui-ci correspondait aux besoins d'accompagnement de l'entreprise pour réussir son développement :

- Développement des compétences des dirigeants et des salariés
- Promotion des capacités d'adaptabilité et de productivité
- Implantation de process d'affaires pour moderniser les PME
- Accroissement du niveau d'emplois qualifiés dans la région et développement des stratégies d'accompagnement d'internationalisation des PME portugaises



Rita Fernandes consultante Expoente

Présentation de la méthodologie et des outils QI_PME Norte



QI_PME Norte

Balanço de Competências Organizacional











Après cette projection, je reprends la parole pour vous parler des outils que nous utilisons dans ce projet. Je suis la dernière des intervenantes de ce matin et, comme toujours j'ai le problème de la gestion du temps. Le témoignage d'un entrepreneur ayant participé à ce projet, que nous venons de voir par vidéo est plus enrichissant que de parler théoriquement des outils. Mais je vais essayer de vous les décrire assez rapidement.

Ce sont en fait des outils de diagnostic que nous utilisons. Nos partenaires français, ont montré de l'intérêt pour ces outils et ils pensent qu'ils pourraient avoir une certaine utilité dans leurs interventions dans le projet français. Je vais tenter de vous faire cette présentation rapidement pour respecter le timing

Le Benchmarking est un outil de diagnostic qui est utilisé dans ce programme que nous mettons en œuvre dans les entreprises. Il est utilisé à 2 reprises, dans des contextes différents.

D'abord, dans la première phase où nous réalisons le diagnostic organisationnel, puis, en fin de l'intervention pour évaluer l'évolution de l'entreprise. Le Benchmarking est un outil impliquant différentes entreprises pour pouvoir effectuer une comparaison entre les résultats obtenus, point par point, entre les unes et les autres. C'est aussi un outil d'auto diagnostic pour les entrepreneurs, ce qui est essentiel pour qu'ils intériorisent les forces et faiblesses de leur entreprise. Cependant, un accompagnement par les consultants Expoente est assuré afin de vérifier la bonne mise en œuvre de l'outil utilisé en auto-diagnostic

L'outil "Benchmarking nécessite que le consultant soit labellisé pour cette méthode et qu'il ait accès à la base de données fournie par le Ministère de l'Économie, qui permet d'effectuer les comparaisons.



PPT 3 présentation du Benchmarking consultable sur le site

<http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

Essentiellement, le Benchmarking est un processus au cours duquel l'entreprise va se positionner par rapport à un certain nombre de questions qui lui sont posées. Elle va dire quelle est sa position et cette position va être ensuite analysée en comparaison à une base de données d'autres entreprises. Ces éléments indiqueront la position relative de l'entreprise concernant cette question spécifique. Le benchmarking permet la comparaison des performances entre des entreprises.

L'analyse comparative est faite dans quatre domaines obligatoirement : Financier, Gestion, Excellence et Marketing. Les entreprises choisissent un 5^{ème} domaine où elles veulent être évaluées parmi les domaines suivants : santé et sécurité au travail, énergie, environnement, innovation et responsabilité sociale, logistique et transport.

Les critères de comparaison qui sont utilisés sont :

- § -Chiffre d'Affaires,
- § Nombre de salariés (en lien avec la dimension la dimension de l'entreprise),
- § Région (car la localisation de l'entreprise détermine sa position et même si le Portugal est plus petit que la France, nous avons également de grandes asymétries et de grandes différences),
- § Secteur d'Activité.

Il existe également un indice de comparaison européen, que la France possède également. Aucune des entreprises impliquées dans ce projet n'a choisi de l'utiliser, privilégiant de rester sur une comparaison plus régionale, mais cet indice existe également en France.

Ensuite, le travail du consultant consiste à analyser les résultats issus de l'autodiagnostic de l'entreprise et à identifier quelle est la position de l'entreprise en comparaison aux standards de la base de données. Puis, après avoir analysé les résultats et pointé les points forts et faibles il suggère des options et des cheminements pour conduire des actions de mise en valeur ou rectificatives. Le consultant rédige un rapport destiné à l'entrepreneur.

Excusez-moi d'être rapide mais je n'ai pas beaucoup de temps. Je vais maintenant parler de l'autre outil de diagnostic lié au bilan de compétences organisationnelles

PPT 4 Bilan de compétences opérationnelles de l'entreprise consultable sur le site :

<http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

Cet outil est également un outil de diagnostic utilisé pour évaluer les besoins de formation et les compétences que les entreprises possèdent.

Il est similaire à l'outil Benchmarking en termes de logique. C'est également une phase de diagnostic visant à savoir où en est la situation ressources humaines en ressources humaines.. Cette activité, prend place après le Benchmarking, l'implication de l'entrepreneur est également importante, de même que la compétence du consultant, sa capacité à dialoguer avec l'entrepreneur et à identifier ses difficultés. Les résultats du Benchmarking sont également analysés ici afin d'apporter plus de richesse. Ensuite les consultants d'Expoente peuvent garantir que les outils sont correctement utilisés. Essentiellement, il s'agit ici d'un processus d'autodiagnostic dans lequel l'entrepreneur est appelé à penser et à questionner ses pratiques par rapport à un certain nombre de questions qui sont posées. C'est un processus d'identification des compétences possédées par l'organisation, par les personnes et des compétences qu'il est nécessaire de développer. Ils servent à ce que l'organisation réponde correctement aux défis commerciaux qui lui sont posés. C'est donc comprendre les compétences de son organisation afin de les développer par la suite et voir où l'on doit travailler.

Le développement des compétences, passe par la formation et définir les contenus de cette dernière nécessite d'avoir identifié les pratiques et les savoirs associés du dirigeant et des collaborateurs dans l'entreprise. Cette identification est fondamentale pour définir les contenus de la formation. Nous évaluons en premier les compétences internes, les besoins qu'il faut développer, pour définir ensuite la formation. La formation est l'instrument qui va nous permettre de développer ces compétences en interne. L'entreprise va participer à la sélection des modules et des participants, ainsi qu'à la collecte d'informations permettant au consultant de mieux connaître l'entreprise tout en amenant le dirigeant à formaliser ce dont il dispose en interne et ce dont il a besoin pour des confronter au marché.

L'entreprise a une série de questions qui lui sont posées à partir desquelles elle va identifier les pratiques qu'elle utilise pour surmonter ces situations qui lui sont soumises. Elle va ensuite dire quel est le degré de développement de ce challenge et ensuite elle va définir le degré de priorité en termes d'intervention. Nous avons ici aussi 4 modules à caractère obligatoire et un au choix. Ce sont les mêmes que ceux qui ont été choisis dans le Benchmarking



D'une certaine façon l'entreprise prévoit déjà quel sera le domaine d'intervention qui doit être un peu plus analysé.

Nous allons donner un exemple relatif à la dimension de la gestion. Les dimensions qui sont évaluées dans le module de gestion sont :

- § la satisfaction du client,
- § l'innovation de produits et de services, I
- § les fournisseurs,
- § l'information
- § les ressources humaines.

Par exemple, dans le cadre de la satisfaction du client, les challenges qui se posent à l'entrepreneur sont : met-il en œuvre des systèmes et des mécanismes de mesure du degré de satisfaction du client ? Définit-il des critères et des indicateurs de satisfaction, interprète-t-il des données. Ce sont essentiellement 4 ou 5 questions qui se posent concernant les pratiques faites par rapport à la satisfaction du client. Par exemple, Il va dire que, concernant la mise en œuvre d'un système de mesure du degré de satisfaction du client, sa pratique consiste, par exemple, à envoyer annuellement des questionnaires d'évaluation et qu' une procédure existe et est mise en œuvre dans le cadre du système de gestion de la qualité.

Qu'est-ce que cela signifie ? Concernant le niveau de développement de l'entreprise relatif au challenge lié au système de mesure de degré de satisfaction, il est élevé. Autrement dit, on peut conclure que l'entreprise n'a pas besoin d'intervention dans ce domaine car elle a déjà une bonne pratique. Autre exemple, pour la même situation, comment l'entreprise obtient-elle le degré de satisfaction des clients ? L'entrepreneur va dire qu'il s'est uniquement basé sur les informations recueillies par les équipes de vente. Alors le consultant va lui dire que le niveau de développement de cette pratique est faible. C'est-à-dire que l'entreprise a besoin d'améliorer ce challenge et qu'il faut intensifier cette pratique. On va déterminer des priorités et on va considérer dans ce cas qu'elle est élevée, qu'il est important que l'entreprise améliore cette question, quel est le type de savoir qu'il faut développer au sein de l'entreprise.

Dans ce cas il s'agit du savoir et non du savoir faire ou du savoir être. Ensuite, les savoirs spécifiques qu'il faut développer sont la définition des indicateurs d'évaluation et la création d'une enquête. Si nous prenons par exemple comme public cible les départements gestion et commercial, il faut alors indiquer tous les challenges qui se posent et les mesures pratiques que l'entreprise doit prendre. Le consultant analyse avec l'entrepreneur le niveau de développement et les priorités, et définit le plan de formation nécessaire pour augmenter les compétences. De manière très synthétique, ce sont donc les deux outils que nous utilisons pour le diagnostic et c'est à partir des résultats obtenus que l'on peut, avec l'entreprise, définir un plan d'action. Le travail du consultant ne s'arrête pas là, il va accompagner la mise en œuvre du plan d'action pour une meilleure réussite.

Si vous le désirez vous pouvez posez vos questions, sinon vous pourrez également le faire durant le déjeuner, il n'y a aucun problème.

Marie-Hélène Izarn – Merci pour ces témoignages.



Intervention de Madame Ahmed, élue à Plaine Commune et Chargée de l'insertion



Patrick Houssier Merci à nos amis portugais. Je propose maintenant de passer la parole à **Madame Ahmed**, qui est élue de Plaine Commune et qui est responsable déléguée à l'insertion sur le territoire.

Malika Ahmed - C'est bon, tout le monde m'entend ? Alors bonjour, merci à toutes et à tous de votre participation. « Bon dia », c'est le seul mot que je sais dire en portugais, mais c'est déjà ça, c'est le début de quelque chose. Donc je pense que vous êtes tous un peu fatigués, que vous avez hâte que je clôture ce discours, c'est pour ça que je vous ai préparé, pour vous mettre en bouche, un petit discours de 45 minutes à peu près. D'accord. Il y a des gens qui applaudissent ? Alors on va peut-être y aller. Je vais faire rapide. Tout d'abord je voulais vous remercier pour votre participation, votre présence, qui va - je le vois - au-delà des frontières et nous permet aujourd'hui d'échanger de manière riche et fructueuse sur les développements locaux, économiques et sociaux, et sur l'insertion à travers le territoire pour améliorer, bien entendu, la mise en adéquation entre les besoins et les emplois. Alors ces échanges, à travers les projets européens Revalteco et l'engagement du GRETA Geforme dans le projet Territoires et Compétence vont nous permettre, je n'en doute pas, de tirer toute la richesse des expériences nationales et internationales. Donc je vous remercie collectivement, je ne vais citer personne comme ça je ne vais froisser personne ni oublier quiconque, et je vous remercie tous collectivement pour votre participation.

Je voulais juste dire un petit mot sur les fonds sociaux européens, parce qu'avoir une journée comme nous l'avons aujourd'hui, c'est aussi en fonction des fonds qui nous sont versés par l'Europe et je dirais qu'en contexte de crise, malheureusement, on sent les financements baisser, ou en tout cas les dossiers mettre beaucoup plus de temps à aboutir que ça ne devrait. Donc je reste vigilante, et Plaine Commune reste vigilant à travers le domaine de compétence que nous exerçons pour solliciter l'Europe et je crois que, en cette période bien particulière, plus encore que d'habitude nous avons besoin de ces financements pour permettre à des journées telles que celles-ci de se reproduire de manière à ce qu'on continue à échanger sur les d'emploi liés aux différents territoires, aux problèmes économiques, et aux

problèmes d'emplois en corrélation avec le territoire.

Sur l'expérience de Laguiole, j'ai envie de dire que là il y a des métiers qui sont des métiers d'artisanat pour certains et en tout cas de compétences bien particulières qu'il convient de préserver et de mettre en valeur. Face à des économies productivistes, j'ai envie de dire nous, nous misons sur le qualitatif, la qualité de vie, et il faut rester vigilant à ce que nos emplois soient préservés et continuent de perdurer. Je sais que c'est bien difficile à travers cette crise, mais c'est aussi à travers des échanges comme aujourd'hui qu'on peut tirer des expériences, échanger et bien entendu solliciter les politiques pour qu'ils préservent les intérêts aussi en Europe, parce que c'est aussi ça l'Europe. C'est aussi, à travers la crise qu'on voit aujourd'hui, que l'Europe c'est aussi la solidarité, je crois qu'il ne faut pas qu'on l'oublie. Donc les politiques se doivent de mettre en place cette solidarité européenne. Voilà. Je vous remercie, je pense qu'on échangera autour d'un repas, là tout de suite, et je vous invite à nous rejoindre autour d'un buffet !

Patrick Houssier - Chers collègues, indépendamment des problèmes financiers qui nous rongent, en pleine négociation budgétaire, il faut qu'on garde ce contact entre les gens, de personne à personne. Nous, on le souhaite.

Mme Ahmed- Avec plaisir. Merci.



Transfert de compétences



Présentation générale

Saïd AREZKI, Consultant indépendant

Bonjour à tous. Je vous demande de m'excuser par avance parce que j'ai un gros problème de voix, j'ai des difficultés à parler. Je vais essayer de faire court et d'aller à l'essentiel. Comme j'ai participé à la réflexion sur ce projet, au sujet du transfert de compétences, je vais juste introduire l'atelier de cet après midi en essayant de faire un pont, le lien, entre ce qui s'est dit ce matin et les interventions qui auront lieu cet après midi pendant cet atelier dédié au transfert de compétences. Je vais juste faire quelques remarques préalables pour faire ce pont et cette liaison. d'abord pour partager avec vous ce qui globalement se dessine à la fois sur l'ensemble des interventions et des réflexions, c'est vraiment la question, je dirais, d'un changement d'échelle et d'un élargissement de la question du champ de compréhension de la compétence, et un changement d'échelle sur la question du champ de compréhension à la fois des compétences et des modalités de transfert qui sont associées, et, pour le dire plus simplement, je dirais que, globalement et de plus en plus, on passe d'une réflexion qui va de l'individu au collectif et on passe de l'entreprise au territoire.

Donc, pour préciser tous ces éléments, je ferais une première remarque :

La compétence, c'est bien une affaire locale, une affaire territoriale. Ce qu'on remarque, c'est que, effectivement, cette notion même de « local » est élastique et a tendance à s'élargir de plus en plus. Donc je vais juste repartir d'une définition, de la définition qui est à peu près admise par l'ensemble des chercheurs, consultants, pédagogues, formateurs... qui ont mis beaucoup de temps à s'entendre, c'est que la compétence est une question qui se joue dans l'entreprise. La compétence, c'est un savoir faire en action, c'est une capacité à agir dans une situation de travail bien déterminée et, je dirais, une capacité à agir.

La compétence, c'est circonstancié mais c'est aussi finalisé. Je reviens sur l'intervention de Thierry Moysset tout à l'heure qui parlait lui aussi des objectifs à réaliser, et, si ces objectifs ne sont pas essentiellement des objectifs de production

ou des objectifs quantitatifs, il y a bien, dans l'activité de travail, dans l'activité de l'entreprise, dans l'activité, au-delà de la production, il y a un certain nombre d'actions à réaliser, des services à rendre, des productions à sortir, des objectifs quantitatifs et qualitatifs, et finalement, **la compétence et être compétent, c'est mobiliser un certain nombre de ressources qui sont très, très diverses pour réaliser des objectifs, pour répondre à des défis.** Pour résumer encore plus simplement, **c'est une capacité à répondre à des problèmes au quotidien, à gérer les aléas, les incertitudes qui sont de plus en plus caractéristiques des situations de travail d'aujourd'hui, des organisations d'aujourd'hui.**

Si on accepte comme un consensus cette définition de la compétence : cela se joue dans l'entreprise, c'est très local, et dans ce cadre, le transfert de compétence, c'est aussi quelque chose, je dirais, de très restreint. C'est une relation entre deux professionnels, un transmetteur (un tuteur) et un apprenant (un récepteur), et qui se joue dans l'entreprise, ça c'est le schéma de base. Et, de ce point de vue, je reviendrai encore sur la déclaration et l'intervention de Thierry Moysset, qui disait tout à l'heure : « on n'a pas trouvé de formation en dehors de l'entreprise et finalement, on a dû se débrouiller nous-mêmes pour former en situation de travail ». Alors j'ai presque envie de vous dire : « Et bien écoutez, tant pis, mais d'une certaine façon ce n'est pas forcément la plus mauvaise solution. Voilà. Ce n'est pas la seule certes, ce n'est pas obligatoirement la plus efficace, mais en tout cas c'est certainement une des meilleures qu'on connaisse, la formation en situation de travail

C'est quelque chose qui est relativement, et on s'entend généralement assez bien là-dessus, relativement productif et efficace.

Finalement, à partir de ce constat, on peut élargir un peu la réflexion. Les choses ne sont pas si simples que cela, il n'y a pas que des questions bien localisées, bien circonstanciées, qu'une relation entre, deux personnes, deux professionnels qui échangent autour d'un savoir-faire professionnel. On remarque qu'il y a un élargissement de la question de la compétence et de la problématique du transfert de compétence, que ce n'est pas seulement une problématique individuelle, c'est de plus en plus une relation collective, c'est-à-dire que ça se joue dans le cadre d'un contexte qui implique d'autres acteurs au niveau de l'entreprise, ce n'est pas simplement « tuteur et tuteuré », c'est bien souvent un collectif de travail qui va associer le chef d'entreprise, les managers...

Ces collectifs de travail ont une dimension éminemment collective, parce que, on en a aussi parlé ce matin, à travers la réflexion, par exemple, des référentiels de compétence, c'est vraiment un



outil collectif de réflexion collective sur l'entreprise. C'est aussi lié, très lié, au contexte social, comme on l'a dit aussi ce matin, très lié à l'ambiance, aux relations professionnelles qu'il y a dans l'entreprise. Donc on voit bien qu'il y a un cadre collectif qui va faciliter, ou non, le développement des compétences, et le transfert de compétences.

La GPEC évolue actuellement, il y a un élargissement, pour diverses raisons, et on est entrain de changer d'échelle, on va passer de plus en plus de l'entreprise au territoire, parce que le territoire devient, de plus en plus, une échelle pertinente, un cadre pertinent pour penser la question de la compétence. Cela semble être une nouveauté, de fait cela est déjà évoqué depuis assez longtemps et on commence à en parler de plus en plus, mais ce n'est pas évident de faire avancer la réflexion à propos de cette affirmation, parce que, traditionnellement, la gestion des compétences, la GPEC est et doit rester une affaire d'entreprise, une affaire de gestion d'entreprise, et ouvrir les portes, élargir cette réflexion au territoire ne va pas de soi.

Quelles sont les raisons de cet élargissement ?

§ La première est liée à l'apparition des nouvelles technologies, et au développement de ce qu'on appelle la formation à distance, qui permet d'une certaine façon de dépasser ce cadre, un peu strict, de l'atelier de travail etc. pour envisager des modes d'apprentissage et des transferts de compétence qui sont médiatisés, qui sont distanciés, qui vont se jouer effectivement au-delà de l'espace de l'entreprise même.

§ La deuxième raison est l'actualité économique et sociale, il y a la crise, et l'actualité économique et sociale oblige et invite l'ensemble des acteurs du territoire à travailler sur l'ensemble des mutations économiques, de près ou de loin. Cela peut être leur affaire, directement ou indirectement, mais on voit bien aujourd'hui que l'ensemble des acteurs du territoire se mobilise, et sont terriblement impactés par cette question de l'anticipation des mutations économiques qui est devenu un réel enjeu.

Au premier chef, les maisons de l'emploi sont bien sûr concernées, et de très près, par cet enjeu-là.

Sur l'ensemble des acteurs du territoire, il y a deux enjeux principaux qui ont été rappelé ce matin par Charlotte Palmowski :

1. Identifier les compétences, pas simplement au niveau de l'entreprise, mais du territoire, c'est-à-dire de se poser ces questions, qui peuvent paraître simples, qui sont en réalité

très complexes et d'autant plus complexes au niveau du territoire, c'est-à-dire : quelles sont les compétences en déclin, quelles sont les compétences qui émergent, quelles sont les transformations au niveau des métiers, comment cela va évoluer sur 2 ou 3 ans ? Ces questions, qu'on se pose généralement dans les entreprises dans la réflexion autour de la GPEC, vont se reposer, à la fois de façon pertinente et un peu plus complexe au niveau du territoire.

2. Mutualiser, c'est-à-dire travailler en commun à partir d'un certain nombre de modes d'actions qui sont très ouverts, très complexes. Il y a une multitude d'acteurs, comme il vous l'a été rappelé ce matin, il y a une multitude de solutions, et l'enjeu majeur est de trouver des solutions partenariales, de se mobiliser ensemble, à la fois pour être plus efficace, et pour être plus rapide, pour être plus proche encore du besoin des entreprises.

Deuxième remarque sur la question de l'organisation du travail.

On voit bien que la compétence et le transfert de compétence sont très, très liés à la question même de l'organisation du travail qui est à la fois un déterminant et en même temps une contrainte et un levier d'action. En disant cela, on dit aussi que finalement, il n'y a pas un « one best way », il n'y a pas une façon de transmettre les compétences, il y en a plusieurs. Il faut réfléchir, penser ses modalités, en fonction des besoins de chaque entreprise, et en fonction de leur diversité, c'est-à-dire aussi en fonction de l'activité, en fonction des capacités des salariés, en fonction de la taille même de l'entreprise, en fonction de la nature de son organisation.

Et enfin, troisième remarque, la question de la compétence.

Le transfert de compétence, c'est aussi lié à l'âge, et plus précisément à la démographie du travail. Le transfert de compétence, c'est aussi un rapport entre les générations au travail. Là aussi je reviens sur l'intervention de Monsieur Moysset de ce matin, le transfert de compétence, c'est ce qui se joue entre les seniors et les jeunes dans l'entreprise. La loi pose ce cadre-là et rappelle cette intention-là et cet enjeu-là. Je vous rappelle la loi de financement de la Sécurité Sociale, qui pose ce cadre, et vous savez que toutes les entreprises aujourd'hui de plus de 50 salariés travaillent sur la définition de plan d'action autour du maintien de l'activité des seniors. Dans cette dynamique-là, dans ces projets d'action, au premier chef et comme priorité, apparaît la question de transfert de compétence. Cela veut dire qu'on pose explicitement les seniors comme



étant aussi des acteurs qui détiennent un certain nombre de ressources et qui sont en mesure de les transférer dans l'entreprise, et même si on peut dire que ce n'est pas simplement une relation senior / jeune, le transfert de compétences va intéresser l'ensemble des générations ; ça peut être déjà aussi vers les seniors, ça peut être encore une fois intergénérationnel.



Et puis enfin pour terminer sur ces remarques, dans cette diversité de modalités de transfert de compétences, dans le cadre de ce projet on a quand même une petite préférence. Il y a une modalité privilégiée, même si on reconnaît et on affirme qu'il y a différentes solutions possibles. C'est la question du tutorat. On estime que c'est une pratique assez efficace et privilégiée, d'une part parce qu'elle répond bien aux besoins des salariés et aux besoins des transferts de compétence - c'est un système d'apprentissage qui est assez efficace - et deuxièmement, c'est un mode de transfert de compétence, un mode d'action, qui répond bien aux besoins de l'entreprise, dans la mesure où on est vraiment dans les situations de travail, et qu'on se repose sur des enjeux concrets pour l'entreprise.

Je vais passer la parole maintenant aux différents participants. Je vais vous les présenter, ou représenter, parce que pour certains d'entre eux vous les avez déjà entendus ce matin. Il y aura **Richard Gendron** Directeur du service formation/insertion de Plaine Commune et Directeur de la maison de l'emploi du territoire de Plaine Commune. **Patrick Bolzer**, Conseiller en formation continue au Greta de Bretagne occidentale représentant aujourd'hui Monsieur **Laurent Bruchon**, Directeur de l'agence économique Quimper Cornouaille qui vous prie de l'excuser de son absence due à des raisons de service.

Nous entendrons aussi à nouveau **Cristiane Miranda**, qui témoignera sur les pratiques autour de la formation au Portugal. Nous entendrons aussi **Daniel Del**, Responsable dans le service de formation continue du CNAM, et enfin **Michel Tétart** qui interviendra à la fin de cet atelier. Nous avons choisi de suivre un mode de fonctionnement un peu en entonnoir. Au départ on avait prévu de partir plutôt des entreprises pour remonter vers le territoire, et on a inversé un peu la réflexion. On va d'abord parler du territoire pour aller ensuite sur les situations, les modalités au niveau des entreprises, et enfin pour conclure, avec Monsieur Tétart, sur l'individuel, et l'élargissement sur un cadre collectif.

Patrick Bolzer Conseiller formation continue au Greta de Bretagne Occidentale, représentant M. Laurent Bruchon, directeur adjoint de l'agence de développement économique de Quimper Cornouaille.

Tout d'abord, je vous présente les excuses de Laurent Bruchon, Directeur adjoint de l'agence de développement économique de Quimper Cornouaille, qui aurait dû être présent, mais est pris dans une réunion très importante à Rennes. Je suis donc chargé un peu rapidement de présenter une démarche mise en place sur le territoire de Cornouaille. Vous m'excuserez d'avance sur le fait que je ne suis pas un spécialiste du dossier que je vais vous présenter mais néanmoins, je pense qu'il est intéressant, parce qu'il va concrétiser un peu ce qui a été présenté ce matin par Madame Palmowski sur une traduction concrète d'une action de GPEC territoriale.

Il s'agit en fait de GPEC sur un territoire particulier, situé en Bretagne, qui s'appelle la Cornouaille, dans le sud Finistère. L'approche territoriale qui a été retenue est celle de la problématique de la filière pêche. Aujourd'hui, la pression sur les ressources halieutiques dans le monde, est une vraie préoccupation et elle a des traductions sur notre territoire, et des traductions concrètes très importantes. Cela a amené le pays de Cornouaille à s'interroger sur l'avenir de cette filière, et donc les conséquences, notamment en terme d'emploi, de reconversion, etc. de cette filière.

Le PowerPoint que je vais vous présenter a été préparé par le Comité de Bassin Emploi du pays de Cornouaille, et résulte d'un travail de coopération entre de multiples acteurs, à savoir : la Direction départementale du travail, qui a impulsé un peu cette démarche, les Affaires maritimes, le Comité local des pêches, le Fonds d'assurance formation de la pêche, le Conseil général, le Conseil régional, le Lycée maritime du Guilvinec, qui est le pourvoyeur des jeunes qualifiés qui seraient susceptibles d'être embauchés dans ce secteur là.



PPT-8 présentation GPEC pêche consultable sur le site <http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

**Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
Secteur PECHE - Pays de Cornouaille
Mars 2009**



Comité de Bassin d'Emploi
Des Pays : Bigouden, de Douarnenez et du Cap Sizun

Avant de démarrer le PowerPoint, quelques points de repère, une toile de fond pour vous situer le contexte de la pêche, du contexte mondial au contexte local. Pour mémoire, en 2006 : 146 millions de tonnes de poisson sont produites au niveau mondial, 92 millions de tonnes en capture, lié à la pêche, 51 millions de tonnes en aquaculture. Cela permet de poser quelques points de repère. 110 millions de tonnes, soit 77%, sont destinées à l'alimentation humaine, le reste pour le bétail, la farine d'aquaculture. Cela vous donne un petit aperçu.

Alors une urgence évidemment, c'est l'arrêt à ce niveau du prélèvement, donc de la ressource mondiale. Derrière, on a aujourd'hui des capacités avec la modernisation de la flotte, des capacités de capture qui sont sans doute supérieures à la capacité de renouvellement des stocks. Il y a actuellement 20% de stocks surexploités au niveau mondial, 8% épuisés, 52% pleinement exploités, et 20% moyennement exploités.

Voilà, ça permet de poser quelques jalons. 43,5 millions de personnes participent de près ou de loin à cette activité, à temps plein ou temps partiel, dont 86% en Asie.

Au niveau des emplois induits, c'est environ 500 millions de personnes qui vivent, de près ou de loin, autour des activités de la pêche dans le monde. Ce sont les données de cadrage.

Sur le contexte européen : 7 millions de tonnes en 2005, issues de la pêche et de l'aquaculture. L'Europe est la deuxième puissance de pêche après la Chine, 2 millions de tonnes à l'export, 6 millions de tonnes à l'import. Ce qui veut dire un déficit commercial de 13 milliards d'euros. Il y a une politique commune de la pêche comme il y a une politique agricole commune, avec 4 objectifs : la conservation et l'exploitation durable, la modernisation et la résolution des problématiques de surpêche, la restructuration de la flotte, qui va de pair, et la commercialisation des produits.

Depuis 2007, l'Europe, à travers un Fonds européen de la pêche, doté d'un milliard d'euros, a pour objectif de répondre aux difficultés de mutation du secteur

Premièrement, la restructuration de la ressource, compte tenu de la surpêche, adoption de méthodes de pêche plus sélectives, diversification et reconversion des zones de pêche, et aide à l'aquaculture.

Si on passe maintenant au contexte français, quelques points de repère : 7700 navires immatriculés, 22 000 marins actifs à la pêche. La Bretagne, c'est 30% des effectifs. Cela veut dire 15 000 emplois directs, 7 000 pêcheurs, 2600 entreprises, 2 milliards d'euros de chiffre d'affaire 15 ports bretons, dont 7 en Cornouaille. Le nombre de marins sur la Cornouaille est de 2 244 personnes, dont la moitié sur le quartier maritime du Guilvinec, que vous connaissez peut-être, qui est le premier port actif en France.



La première place pour l'emploi de la pêche en France. Un poids très, très important compte tenu de ce que je vous ai dit précédemment. Donc une problématique qu'il faut prendre en compte. La moyenne d'âge des marins en Cornouaille est de 43,7 ans. Il y a eu une étude par rapport à cette GPECT, qui consistait à faire un diagnostic qui prenne en compte les contextes mondiaux, européens, nationaux et locaux. On arrive à un constat : une moyenne d'âge de 43,7 ans par rapport à une moyenne d'âge du marin français de 40 ans à peu près. Cela veut dire qu'on a déjà un déficit de main d'œuvre sur la tranche moins de 30 ans, soit un déficit d'à peu près 141 marins. Alors, pour vous donner l'évolution de la flottille cornouaillaise depuis 89 : on a un effet lié aux évolutions de la flottille, qui est très, très en défaveur du développement, on est aujourd'hui à 448 navires. Alors ce qu'il faut savoir, quand même, c'est que, malgré tout, les techniques de pêche ont évolué, les instruments ont également évolué, et donc on a une productivité plus importante. L'évolution du tonnage débarqué, de 2004 à 2008 a été de moins 11,56%, une baisse très significative, liée à un plan européen de désengagement et de moins 2,4% en 2009. L'évolution de la valeur débarquée entre 2004 et 2008 est moins significative que le niveau de tonnage débarqué aurait pu le laisser prévoir. Egalement, dans un contexte globalisé, le cours moyen du poisson baisse, ce qui pose le problème de survie des pêcheurs. Quant au nombre de navires du quartier maritime, le graphique est éloquent : 255 bateaux aujourd'hui contre 959 en 1945, cela veut dire un impact important. Au niveau des marins actifs on a une baisse significative : environ 250 emplois perdus entre 2005 et 2009. Je passe rapidement sur le graphique qui distingue la petite pêche, la pêche côtière et la pêche au large. On verra qu'il y a des problématiques différentes selon les catégories. Pour en venir à la GPECT, il a été décidé en accord avec les différents partenaires de mener une enquête auprès des armements, plus particulièrement sur Guilvinec, soit 254 navires. Taux de retour : 34%, un bon taux de retour.

Principales observations recueillies

La question de la transmission des entreprises de pêche devient un réel souci. 46% des patrons interrogés déclarent avoir des problèmes de fidélisation de leurs salariés. Pour 37%, le problème est essentiellement lié à la rémunération. Les autres causes étant la pénibilité du métier et l'attrait pour la pêche côtière. A 90%, les patrons et armateurs répondent que le salaire est la méthode la plus efficace pour fidéliser leurs salariés. C'est le meilleur « Agent – Recruteur » de la profession.

Malgré le contexte de crise le salaire des pêcheurs est « intéressant ». Les rémunérations

mensuelles peuvent aller de 3000 € pour le matelot à 4000 € pour le patron pêcheur. Bien sûr avec des conditions de travail particulières. Néanmoins 41% des interlocuteurs déclarent avoir des difficultés de recrutement – 77% pour la pêche au large – du fait de pénurie de candidats et de la difficulté à trouver des personnes qualifiées. 32% déclarent avoir eu en 2008, des emplois non pourvus. Certains bateaux ne peuvent partir en mer faute d'équipage. Le manque à gagner du fait du manque d'équipage est estimé à 500 M€. Au niveau de la pêche au large, nombreux sont les navires à avoir réduit leurs effectifs, passant de 7 à 6 voire à 5 marins à bord. La particularité de la profession : 100% des recrutements se font par le bouche à oreille. Cela pose question pour les acteurs publics engagés dans la recherche d'emploi. On peut considérer que la profession est très mal organisée dans ses procédures de recrutement. 57% des entreprises déclarent avoir des projets de recrutement. A la pêche au large, le besoin atteint 74%. Le manque de salariés est un frein à la formation par crainte de ne pas pouvoir trouver un remplaçant. La crainte qu'un salarié formé aille rejoindre un autre armateur. Certains patrons jugent primordial pour la profession d'élever le niveau de formation. Quand on analyse les parcours post-formation des élèves du Lycée Professionnel Maritime du Guilvinec, les résultats sont plutôt encourageants : selon les formations, de 69 % à 100 % à la pêche. Mais il est difficile d'amener les jeunes vers ces formations.

Le carburant reste le souci premier des patrons / armateurs. L'augmentation récente du prix du gasoil a entraîné des mouvements sociaux. Cela a une répercussion importante sur la pêche au large qui travaille avec des chalutiers où la puissance du moteur est très importante et cette augmentation vient réduire la marge qui est répartie entre les marins. Il faut savoir que les marins sont répartis « à la part » mode de rémunération très particulier : on prend la recette d'aujourd'hui et on divise par part. Il se peut que certains jours on ne gagne rien, voire même que l'on paye.

On peut avoir de bonnes marées et des marées catastrophiques. L'Etat a souhaité y voir de plus près pour étudier comment faire évoluer la politique salariale. Je passe rapidement sur la page PPT impact du prix du gasoil sur la rentabilité des navires, sauf pour dire que passer d'un litre de gasoil de 0.45 €/L à 0.70 €/L, cela représente une perte de salaire de 30% pour les marins. La page rémunérations vous donne une idée de la rémunération mensuelle des marins. Par exemple, pour un bateau de moins de 16 mètres : une rémunération à 4230 € mensuel, c'est bien



C'est une rémunération attractive. Mais derrière il y a toute une communication à mettre en place pour éviter que la pêche se casse la figure.

La chute des cours du poisson est considérée comme un élément déterminant de tout le reste.

Pour améliorer l'image de la profession, la communication est jugée essentielle. Et ce, sur plusieurs points : l'amélioration des conditions de travail – les entreprises qui marchent bien – les besoins de compétences – les salaires – le salaire par rapport au niveau de qualification.

Préconisations de l'étude :

- § Mieux connaître encore l'ensemble de la filière, au travers d'un Observatoire Permanent Emploi – Formation (amont et aval de la pêche) en Cornouaille.
- § Permettre à cet Observatoire, à partir de l'analyse des besoins, d'établir les préconisations utiles à l'ensemble de la filière.
- § Mesurer l'impact des différents plans de sortie de flotte (PSF), tant sur le plan des emplois que des effets induits sur l'économie territoriale. En Cornouaille on a calculé que 1 emploi en mer génère 4,3 emplois sur terre. On arrive ainsi à près de 10% de l'emploi salarié du territoire qui dépend de la pêche.
- § Mise en place d'un accompagnement de certains armements (volontaires) : mise en place d'une GPEC en matière de gestion des ressources humaines, dans l'optique d'une meilleure fidélisation des salariés (crédits DRTEFP – DDTEFP)
- § Mise en place d'une fonction Ressources en matière de recrutement, sortir de la logique du bouche à oreille, interface entre les armements/ artisans, les personnes en recherche d'embarquement (accueil, information, évaluation, pré recrutement...) et les relais en matière d'orientation (Education Nationale – Pôle Emploi – Missions Locales...). Exemple : alors que traditionnellement les offres d'emploi se trouvent dans les ports (tradition familiale oblige), maintenant on arrive à trouver des offres d'emploi de marins pêcheurs dans les villes. Il y a des gens des villes qui sont prêts à aller dans le secteur de la pêche.

Le problème, c'est la communication.

Je passe rapidement sur la page PPT des Plans de sortie de flotte. (PSF) : 2006, 2008, 2009. 62 navires sur la Cornouaille dont 55 à Guilvinec. Concernant l'impact sur les salariés de ces navires qui ont été désaffectés, les marins ont retrouvé un travail assez facilement, compte tenu de la tension sur le marché du travail, puisque 54 d'entre eux (sur 78 marins) ont retrouvé un emploi dans la pêche. L'impact économique de ce PSF sur la Cornouaille est de 23.5 M€.

Conclusion : La Cornouaille, et plus particulièrement, le quartier maritime du Guilvinec, paie un très lourd tribut à l'application des politiques de diminution de la flottille alors que l'impact sur l'emploi est relativement faible. Par contre on a des effets de seuil. Outre les pertes d'emplois, il y a des effets de seuil qui conduisent à la disparition totale d'une filière ou de certains ports. Exemple: le port de Lesconil va devoir fermer. En dessous d'un certain nombre de navires, on ne peut plus maintenir une criée en place. Donc un pessimisme ambiant mais, derrière, des pouvoirs publics et des professionnels qui veulent remobiliser pour éviter ces effets de seuil.

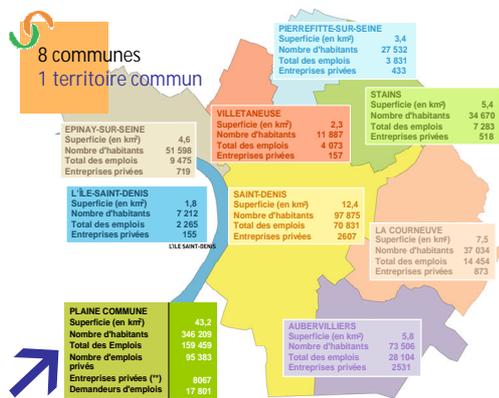
Cela nous amène à la GPEC qui a été mise en place sur 3 armements. Il faut savoir qu'un bateau de pêche en mer pose une difficulté car il doit avoir un agrément des affaires maritimes pour pouvoir embarquer des matelots sur un bateau. Donc on a beaucoup aujourd'hui de marins qui sont en situation dérogatoire car ils n'ont pas les qualifications. Certaines mesures ont donc été préconisées :

- § mise en place de plans de formation avec recherche de solutions pour permettre aux marins salariés de venir en formation
- § VAE pour permettre aux marins ayant un agrément dérogatoire de pouvoir recevoir la qualification requise
- § enquêtes sur les mouvements de sortie et d'entrée dans le métier
- § au niveau des emplois induits, il y avait dans la presse cette semaine la remise des diplômes VAE.

Il y a beaucoup d'autres activités dans cette GPEC qui ne va pas s'arrêter là, qui continue.

Saïd Arezki - Merci Patrick pour ce retour d'expérience territoriale et sectorielle. On aura compris l'importance de ce secteur en Bretagne. A moins qu'il y ait vraiment une question très, très urgente, je propose qu'on donne la parole à **Richard Gendron**, comme ça on aura un temps d'échange ensuite sur les deux interventions





PPT 9 consultable sur le site : <http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

Richard Gendron Directeur de l'emploi et l'insertion à Plaine Commune et directeur de la maison de l'emploi



Bonjour, je suis venu pour vous présenter d'abord le territoire Plaine Commune, et les actions qu'on mène en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territorialisées. Je vous propose une intervention que j'essaierai de faire courte, en trois points.

- une présentation du territoire, qui vous accueille aujourd'hui, et de ses principaux projets.
- la problématique emploi, une problématique emploi très prégnante, puisque la question du recrutement local pour nous est quelque chose d'essentiel.
- Enfin, le cœur de ce qui nous préoccupe aujourd'hui, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La Communauté d'agglomération Plaine Commune est constituée de 8 communes, un territoire de 350 000 habitants, avec une double caractéristique, tout d'abord un chiffre d'emploi relativement conséquent, puisqu'on est à 150 000 emplois, et puis, on le verra plus loin, des taux de chômage relativement importants, puisque le territoire compte aujourd'hui 25 000 demandeurs d'emploi.

Autre caractéristique, cette communauté d'agglomération est la plus importante d'Île de France. Par ailleurs, elle n'a pas une ville centre,

même si Saint-Denis, effectivement, dépasse les 100 000 habitants. Il y a aussi des villes qui sont à moins de 7 000 habitants, telles L'Île Saint Denis

Le principe d'une communauté d'agglomération est que les villes décident de transférer à la communauté d'agglomération des compétences. Ces compétences, transférées par les villes à Plaine Commune, sont relativement conséquentes, parce qu'aujourd'hui Plaine Commune c'est 1 500 salariés, avec des activités dans des secteurs très diversifiés, tels que le développement économique, y compris l'emploi, l'insertion, mais aussi une petite équipe sur le tourisme et l'enseignement supérieur, la politique d'aménagement et d'urbanisme, habitat, environnement et politique de la ville, et puis l'ensemble des services techniques. Des services techniques pour une communauté telle que la nôtre, c'est près de 800 salariés. Enfin, je n'oublierai effectivement pas la culture, et puis les grands événements. Dans Plaine Commune, les villes ont transféré l'ensemble des médiathèques

Quelques mots sur les différents secteurs d'activité. Historiquement, au XIX^{ème} siècle et une bonne partie du XX^{ème} siècle, on était sur un territoire industriel. C'est vraiment aujourd'hui de l'histoire ancienne. A partir des années 60/70, le territoire a vécu une importante restructuration, et on est passé progressivement, assez péniblement, dans les années 80, de l'industrie à un territoire où prédomine le tertiaire. Avec la recherche, par exemple Gaz de France, qui a un centre de recherche relativement important, l'énergie, le transport, la logistique, le bâtiment, le traitement des déchets, donc des activités très traditionnelles. Depuis une bonne quinzaine d'années, le territoire vit une profonde transformation, avec des activités plutôt high tech, en plein développement : le cinéma l'audiovisuel, la banque et l'assurance, avec par exemple le siège de Generali, 4 000 salariés, l'administration de la santé, des réseaux de télécom, avec par exemple l'arrivée du siège de SFR progressivement. A terme, dans 4 ans maximum, ça devrait faire plus de 8 000 salariés. Philippe Pion a cité aussi le cas de Orange, avec près de 1 000 salariés, l'industrie de la mode, le conseil aux entreprises, très important secteur, l'import-export. Au total, depuis l'année 2000, c'est plus de 25 000 emplois qui ont été, non pas créés mais transférés, en général du centre de Paris ou de la Défense, sur notre territoire. Pour une raison relativement simple : qu'est-ce qui explique le développement de l'économie sur ce territoire ? Si vous regardez derrière vous, là, vous avez une autoroute, qui relie, entre autres, la Défense à Roissy, et derrière nous Paris. Donc un triangle stratégique, un territoire stratégique où vous avez Paris, la Défense et Roissy.



Avec aussi localement du foncier disponible. C'est ce qui explique principalement le dynamisme de ce territoire.

L'une des grandes caractéristiques aussi de ce territoire : c'est un territoire de projets. Quelques grands projets, la rénovation urbaine. C'est une politique qui a été déclenchée il y a quelques années, pour essayer de renouveler le parc urbain et un certain nombre de quartiers. Gros chantier sur le territoire de Plaine Commune, puisque 24 quartiers sont concernés, ce qui représente des investissements de plus 1,5 milliards d'euros de travaux.

Le transport, avec des lignes de tramway, des quartiers qui sont en cours de transformation, je voudrais citer un quartier qui sera considéré comme un éco quartier, avec des financements de la région Île de France, des financements nationaux, mais aussi européens, sur l'Île Saint Denis, puis un chantier, qui est plus qu'un chantier, puisque aujourd'hui on est dans la phase exploitation, la construction d'un centre commercial. On travaille actuellement avec différents partenaires, dont Pôle Emploi, pour le recrutement de 700 équivalents temps pleins. D'autres projets, les Archives Nationales, historiquement situées à Paris, vont venir s'installer à Pierrefitte-sur-Seine. Le chantier est en cours et ce déplacement, cette installation sera achevée fin 2012. Le campus Condorcet: on va rassembler sur le territoire de Plaine Commune un certain nombre d'établissements qui sont situés sur Paris, et développer d'autres universités, Paris VIII, Paris XIII. A terme c'est plus de 15 000 chercheurs. Un gros chantier qui nous donne du travail actuellement, sur le plan construction, c'est la construction de la Cité du cinéma à Pleyel, la fameuse cité du cinéma de Besson. Et puis le « cluster de la création » : dans le cadre du Grand Paris, le territoire de Plaine Commune est identifié comme potentiellement le « cluster de la création » à l'échelle mondiale. C'est le côté pile ou face, comme vous voulez, c'est le côté sympathique. Un vrai développement économique, qui contraste par rapport au marasme ambiant, y compris dans la région Île de France.

L'autre volet, et c'est sans doute pourquoi on me demande d'intervenir, c'est qu'on a effectivement une vraie problématique d'emploi. Alors quelques chiffres, plus de 25 000 demandeurs d'emploi, et j'insiste sur le fait, qu'au-delà de la demande d'emploi, on a 30% de ce public qui ne maîtrise pas le français. 30%! Et c'est un chiffre relativement constant. L'une des particularités de notre territoire, quand on regarde les données, on se rend compte qu'on a des actifs parmi les sortants de ce territoire. Ceux qui quittent le territoire sont des actifs qui ont un emploi, une certaine forme de stabilité, une qualification

Ceux-là partent de notre territoire. Et manque de chance, je dirais, ceux qui rentrent sur notre territoire, s'ils sont aussi les bienvenus, ça correspond à une tradition sur notre territoire, on a une partie relativement importante de la population qui ne maîtrise pas le français. Ce qui fait dire à mes collègues qu'on a l'impression d'être un véritable laboratoire et de continuellement travailler sur des problématiques d'insertion.

L'autre aspect important donc : le RMI et le RSA (enfin, le RSA maintenant, le RMI avant). Plus de 15 000 personnes bénéficient du RMI. Pour vous donner un chiffre qui peut vous parler, c'est une famille sur dix, d'où l'importance de la problématique emploi/insertion. C'est pourquoi on a créé une maison de l'emploi, c'est pourquoi il existe au sein de la communauté d'agglomération une direction de l'emploi et de l'insertion qui compte 115 salariés, qui travaillent sur ces questions là.

Point numéro 1 : Sur la question de réduire l'écart entre le développement économique et l'emploi local : on essaie d'agir à la fois sur le court terme, et je poursuivrai ma présentation dans ce sens, et puis sur le plus long terme, et là je crois que sur la troisième partie de mon exposé, on sera davantage sur la question de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Mais je tiens à souligner tout de même un outil : on a, et c'est presque une tradition, depuis une dizaine d'années, un dialogue permanent entre les villes de la communauté d'agglomération et le monde de l'entreprise. Par exemple, vous avez en face de vous ce stade, et c'est quelque chose d'assez emblématique. Dans la construction de ce stade, les élus locaux ont donné leur feu vert, leur soutien à ce projet, dans la mesure où dans le cadre de la construction et de l'exploitation de ce Stade de France, pour la première fois, dans un grand chantier emblématique, on abordera la question de l'emploi. L'entreprise qui a construit ce stade a été amenée à répondre à un volet emploi. Et depuis maintenant une bonne quinzaine d'années, on essaie d'avoir toujours ce dialogue avec les entreprises. Vous vous implantez sur notre territoire d'accord, on va vous donner un coup de main, je parle pour le politique, on va vous appuyer pour vous développer, mais on souhaite que vous abordiez avec nous la question du développement local, notamment de l'emploi. Et on a créé, depuis maintenant 5/6ans, un document qui s'appelle la Charte entreprise/territoire. 93 entreprises ont signé cette Charte entreprise/territoire. C'est relativement simple, c'est un document qui dit : Nous, Plaine Commune, élus de Plaine Commune, on va travailler avec vous pour que vous puissiez vous implanter, vous développer économiquement, mais vous, vous allez vous engager sur un certain nombre de thématiques



Et on aura un indicateur, c'est le nombre de salariés de votre entreprise qui réside sur le territoire. On part souvent d'un constat. Par exemple Generali arrive, une entreprise qui arrive effectivement de La Défense. Il y a par exemple 2/3 de salariés qui résident sur le territoire, et on se donne rendez-vous chaque année et on fait un bilan. Où en est-on ? On se rend compte qu'effectivement, le chiffre augmente, et on essaie que, sur un certain nombre de thématiques, l'entreprise s'engage.

Par exemple : participer. Nous avons un certain nombre d'initiatives pour favoriser le recrutement local. On demande aux entreprises de participer à nos salons. On a des actions sur le parrainage, sur l'alternance. Cela donne lieu à des engagements de l'entreprise, à la désignation, en interne de cette entreprise, d'un référent ; au sein de la maison de l'emploi, on a un référent, et on travaille ensemble. Donc un outil important pour nous. C'est un outil opérationnel, qui relève, effectivement, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

On a un partenaire pour mettre en œuvre cette politique de dialogue avec les entreprises : Plaine Commune Promotion. Plaine Commune Promotion est une association, qui représente environ 250 entreprises locales.

Point numéro 2: que fait-on très concrètement avec cette charte entreprise/territoire ? Quels sont les outils pour recruter localement ? Là on est dans l'immédiateté, puisqu'on s'adresse à des demandeurs d'emploi. Alors on essaie de favoriser le recrutement local. On a un certain nombre d'initiatives qui sont prises par Plaine Commune, dans le cadre de la maison de l'emploi :

- § les Rencontres pour l'emploi, deux grands forums (on a aujourd'hui réussi à fidéliser nos entreprises, majoritairement des entreprises locales), deux fois par an, 50 entreprises environ à chaque fois.
- § Des rencontres pour les jeunes diplômés car, même si on a 30% de personnes qui maîtrisent mal le français, on a 70% de personnes qui maîtrisent très bien le français et donc on a aussi des diplômés Bac+4 / Bac + 5.
- § Des opérations à la carte : on a des entreprises qui viennent nous voir spontanément. C'est le cas de La Poste qui souhaite s'installer, interroge le service du développement économique pour savoir où implanter ses futures entités pour être au plus proche du développement économique, le politique promet de leur fournir de l'aide, mais il demande en échange ce que la poste fera pour l'emploi sur le territoire.
- § Autour du sport on a des initiatives au sein des quartiers, aussi sur les marchés et dans les gares

On travaille aussi sur l'alternance. On a des jeunes avec des qualifications souvent en rupture avec l'Education Nationale. Et puis on a des entreprises. Donc on essaie de booster sur la question des alternances. Nous ne sommes pas peu fiers que l'ensemble des partenaires (Etat, région, etc.) nous ait confié le mandat de pilotage de l'ensemble des opérations du centre commercial d'Aubervilliers.

Donc, ça c'est le quotidien, vous voyez que nous avons du travail devant nous.

Et puis il y a aussi des initiatives en matière de GPEC. Dans le cadre du cluster de la création, la Maison de l'emploi finance une étude. Certains de mes collègues disent : ces emplois, ce n'est vraiment pas pour nous, ils veulent dire pas pour notre population. Et le collègue me disait : c'est pas grave, on va travailler pour la génération de demain.

C'est un peu pessimiste comme vision des choses mais on essaie de faire ce lien entre les entreprises qui arrivent sur notre territoire et notre population des plus jeunes, et on travaille pas mal avec l'Education Nationale sur ces sujets-là.

Je vais vous présenter très rapidement un certain nombre d'initiatives.

- § Chaque année on a un Rallye Inter entreprises : on mobilise des chefs d'entreprise, on forme des groupes de jeunes qui vont visiter les entreprises du territoire et là, les salariés, les cadres expliquent leur métier et les possibilités de recrutement.
 - § Mosaïque de talents : une quinzaine d'entreprises mobilisées, et une quinzaine de classes ; chaque entreprise parraine une classe sur un projet pendant une année, ce qui donne lieu à une présentation publique et à un temps fort de présentation de ces projets.
 - § Orientation des élèves de première : on organise chaque année un forum des formations post-bac. Avec Paris 8 et Paris 13 on a plus de 50.000 étudiants.
- On a la chance d'avoir un territoire avec un vrai potentiel de recherche et des universités qui souhaitent travailler sur ce territoire. Donc on a mis en place un forum où on montre toutes les possibilités d'étude après le Bac.
- Pour mieux informer les parents et les jeunes. Un guide de formation dans les lycées est publié. De même pour favoriser l'accueil en stage d'élèves et d'étudiants dans les entreprises locales, on envoie des calendriers de stage dans les entreprises locales
- § Faciliter l'orientation de la taxe d'apprentissage vers des établissements du territoire : « annuaire pour le versement local de la taxe d'apprentissage
 - § Informer les élèves sur les opportunités existantes en matière d'alternance sur le territoire.



§ Offres de formation et offres d'emploi, avec en mars un "séminaire et quartiers d'alternance" avec l'ensemble des acteurs (éducation nationale, les missions locales, le Pôle emploi, les financeurs, les CFA...), on réfléchit avec eux sur un plan d'action. On conduit aussi des actions d'informations dans les gares, sur les marchés pour des publics que nous avons du mal à toucher.

Dernier volet qui comporte une partie étude : pour 2011 on se propose de renforcer le partenariat avec les entreprises pour mieux travailler à l'adéquation de l'offre et de la demande d'emplois. On a été labellisé en tant que Maison de l'emploi pour travailler avec une dizaine d'autres maisons de l'emploi sur un projet financé par l'ADEME, sur l'emploi et le développement durable.

On essaie de connaître les besoins en compétences des entreprises sur les filières du bâtiment, c'est donc une série d'études et de contacts avec les entreprises.

La Maison de l'emploi a souhaité financer une étude sur le « cluster de la création. Pourquoi sommes nous reconnus comme un cluster de la création ? Parce que nous avons une industrie audiovisuelle assez conséquente. Donc tout le monde essaie de développer ce secteur, notamment avec la cité du cinéma On se pose la question quel type, de qualifications seront

recherchées ? Et quel peut-être le rôle d'une direction de l'emploi et l'insertion ? Comment faire l'interface entre ces métiers et la population ?

Avec nos collègues du Greta, un diagnostic sur la filière Emploi Eco-industries, impulsé par le Réseau d'Entreprises Eco-industrielles de Plaine Commune a été réalisé ; On a rencontré plus d'une cinquantaine d'entreprises pour connaître quelles sont les problématiques emploi. Quelles politiques, quelles formations pourra-t-on lancer demain ? Enfin on travaille davantage avec nos collègues du développement économique. On a eu des périodes difficiles, les années 60-80. On était assez à l'écoute des entreprises pour leur faciliter l'implantation. Maintenant l'espace est un peu plus réduit. Le Président le disait récemment : on est en droit d'être beaucoup plus exigeant avec les entreprises sur le volet emploi. On souhaite une arrivée qualitative des entreprises. Aujourd'hui il n'y a plus de taxe professionnelle. Pour nous l'attrait principal d'une entreprise sera l'impact emploi/.

Voilà ce qu'on fait, voilà qui nous sommes et ce que nous espérons faire demain.

PPT 9 consultable sur le site :

<http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>



Anticiper les mutations économiques et leurs impacts sur l'emploi et la formation

Un objectif: Renforcer l'accompagnement des stratégies RH des entreprises et accroître l'adéquation offre-demande de travail en anticipant les besoins en recrutement.

- **Projet Maison de l'emploi et Développement Durable :** anticiper les conséquences du Grenelle de l'Environnement en prenant en compte les besoins en compétences des entreprises sur les filières du bâtiment
- **Etude à caractère économique permettant de définir les conditions d'émergence d'un « cluster de la création »**, visant à l'identification des actions à mettre en œuvre, pour le développement des entreprises et des emplois, du renforcement du potentiel formation, de la création d'activités ...
- **Diagnostic Emploi Eco-industries :** impulsé par le Réseau d'Entreprises Eco-industrielles de Plaine Commune.
- **Développer (ou approfondir) les coopérations opérationnelles** entre les acteurs de l'emploi et les services de développement économique du territoire afin d'anticiper les implantations et développements d'entreprises.



Saïd Arezki - Merci Richard

Donc 2 expériences, 2 initiatives, l'une centrée sur un secteur bien précis, l'autre sur un ensemble d'initiatives, très diverses, autour de l'emploi, de l'insertion et des problématiques locales, un exemple en milieu rural, et un exemple en milieu urbain, donc voilà. Cela témoigne de la richesse des expériences et des possibilités d'action dans la GECP territoriale. Maintenant la parole est à la salle pour les questions, réflexions.

Non, pas de question ? Bon, bien, je passe la parole à Cristiane Miranda. On va passer du territoire au cadre de l'entreprise, donc pour voir à la fois les différentes pratiques, le travail autour des besoins des entreprises, et les outils existants. Cristiane.

Cristiane Miranda –

Une nouvelle fois bonjour.

Je vous promets que je serai beaucoup plus brève. Je n'ai pas fait de présentation formelle concernant le thème dont je vais parler ici et je ne vais pas parler de l'expérience de formation au Portugal mais je vais vous parler de notre formation, de ce que nous avons fait, notamment avec les entreprises dont on m'a demandé de parler.

Comme nous l'avons dit ce matin, nous sommes une petite entreprise privée. C'est pour cela que nous n'avons pas une connaissance totale de tout ce qui se passe en termes de formation dans le pays. Le Portugal est un pays beaucoup plus petit que la France, nous avons 10 millions d'habitants sur l'ensemble du territoire national.

La région où nous nous situons est la région nord, elle a près de 3,8 millions d'habitants. Nous y avons également beaucoup de problèmes relatifs à la question de la qualification des personnes. Dans la région nord, 80 % de la population ont un niveau scolaire inférieur au bac. Moins de 7 % ont un enseignement supérieur. Ce sont donc de faibles qualifications

Nous avons également beaucoup de chômage au Portugal, plus élevé dans la région nord et un peu plus problématique dans la région où nous nous situons, c'est-à-dire la région *cávado e ave* qui est une région très dépendante de l'industrie textile et qui a beaucoup souffert de la crise actuelle. Nous avons donc un chômage très élevé.

Le Portugal a travaillé à l'augmentation des qualifications notamment par l'intermédiaire de la formation professionnelle. Différentes formations

professionnelles ont déjà eu lieu il y a quelques années. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la formation afin d'augmenter les compétences de leurs travailleurs. Le problème posé est le suivant : dans les années 70 ou 80 nous avons eu un « boom » énorme de création d'entreprises mais par des entrepreneurs qui étaient à l'origine des employés d'autres entreprises du même métier et qui ouvraient leurs propres entreprises. Plus précisément, ils travaillaient par exemple dans l'industrie textile, voyaient que cela fonctionnait relativement bien, alors ils décidaient également d'en ouvrir une. Ils trouvaient un espace, ils y mettaient des machines et commençaient à travailler. Ils trouvaient des clients. À cette époque tout était très facile, mais ils manquaient complètement de compétences entrepreneuriales. C'est la réalité d'une grande partie des entrepreneurs actuellement car c'est dans cette décennie qu'a eu lieu le boom de ces entreprises.

Il est clair que depuis lors les choses ont un petit peu changé. Aujourd'hui, c'est moins grave. Les entreprises récentes ou qui se créent continuent à être également créées par des personnes avec des faibles qualifications, car nous avons des problèmes relatifs aux faibles qualifications des personnes, mais il y a beaucoup de créateurs qui ont un diplôme de l'enseignement supérieur et qui ont créé leurs entreprises, qui sont d'ailleurs très intéressantes. Cela ne prouve pas pour autant que nous sommes en train d'augmenter les qualifications de nos entrepreneurs. Les personnes qui sortent diplômées sont souvent des personnes diplômées dans le secteur informatique. La formation en entreprise reste faible. Mais ces personnes ont au moins beaucoup plus conscience de la nécessité et de l'importance de la formation, en tout cas plus que les entrepreneurs des entreprises créées initialement dans les années 70 et 80.

Le problème qu'on a commencé à percevoir avec ces entrepreneurs moins qualifiés est le suivant : lorsque nous leur disions qu'on allait faire un plan de formation, ils acceptaient. On donnait une formation à leurs collaborateurs. Mais toute implication, modification, amélioration provoquée au sein de l'entreprise par cette formation, n'entraînait pas une prise de conscience ou une ouverture face à ce changement de la part de l'entrepreneur. C'est-à-dire que nous préparions les bases de ce changement mais les changements ne se traduisaient pas dans l'entreprise.

On a alors commencé vraiment à sentir, au niveau national, la nécessité de formation des entrepreneurs. Il fallait trouver le moyen de changer leur mentalité. Dès lors, sont apparus les programmes dont je vous ai parlé ce matin, tel que QI_PME. Probablement, le point le plus



important de ce projet est la formation des dirigeants. Le but étant qu'ils soient plus conscients, plus ouverts, qu'ils puissent mieux percevoir les changements. Il vise aussi à faire prendre conscience de ce que le projet peut apporter au sein de l'entreprise au niveau de la formation des collaborateurs et du conseil. Pour rappel, nous donnons des formations dans le domaine du diagnostic, de la gestion stratégique, de la gestion d'innovation, de la gestion commerciale et marketing, et des ressources humaines.

Actuellement, on parle également sur le programme de formation pour entrepreneurs, qui a commencé au début de cette année. C'est un programme qui implique 75 heures de formation en présentiel pour les entrepreneurs. Cette formation comprend 25 heures de stratégie, 25 heures de leadership et organisation du travail, et 25 heures de contrôle de gestion. Cette formation est précisément pour ces entrepreneurs à faible qualification et qui veulent améliorer leurs compétences.

Il y a deux niveaux de formation, un plus basique et un plus avancé. Le plus basique est destiné aux personnes ayant un niveau inférieur au niveau bac. Le plus élevé est pour ceux qui ont plus que le niveau bac. La majeure partie de cette formation, c'est-à-dire le plus grand nombre d'équipes concernées, correspond à une formation basique.

Outre cette formation de 75 heures pour les entrepreneurs, il y a également 50 heures de conseil qui sont données dans les entreprises, aux entrepreneurs eux-mêmes, c'est une formation de type coaching. Cela consiste à être avec l'entrepreneur et voir quel est le type de besoin qui peut être traité à l'intérieur de ces 50 heures

On ne peut évidemment pas tout traiter en 50 heures mais on peut travailler avec l'entrepreneur dans un secteur où il rencontre des difficultés.

Par exemple s'il a des difficultés de contrôle de gestion, on va voir ce qui peut être fait, dans cette entreprise, et ce qui se fait déjà. Le consultant devra alors être suffisamment polyvalent pour comprendre ce qu'il fait, comment il le fait, s'il le fait bien ou mal, ce qu'il faut améliorer. Il travaille 50 heures avec l'entrepreneur pour développer un ou deux aspects considérés comme importants dans le cadre de sa formation en tant qu'entrepreneur.

Ce programme a pour objectif de renforcer et développer les compétences des entrepreneurs des micros et petites entreprises. Ce n'est pas destiné aux grandes entreprises. Normalement

les grandes entreprises n'ont pas ce type de problèmes car si les entrepreneurs n'ont pas ce type de compétences ils peuvent faire appel aux cadres de l'entreprise qui ont ce type de compétences. C'est donc pour les entrepreneurs des micros et petites entreprises, à l'aide d'actions de formation et de conseil. Il est clair que cette formation vise toujours l'amélioration des capacités de gestion de l'entrepreneur et, au travers de cela, l'augmentation de la compétitivité et la modernisation de son entreprise. La réussite de ces entreprises est bien sûr directement liée aux compétences de leadership, de stratégie et de gestion des responsables que sont les entrepreneurs et les gestionnaires. C'est dans ce cadre que se déroule ce programme.

Cette formation a normalement une autre composante qui existe également dans le projet qu'on a vu ce matin : cette formation est donnée à des entrepreneurs de différentes entreprises et différents secteurs d'activité, possédant des expériences multiples et diverses, cela permet également leur croissance. En tant qu'entrepreneurs, il y a un échange d'expériences, de savoirs, il y a également souvent des affaires entre eux. Nous pensons que c'est une plus-value importante.

Je vous ai promis que je serai brève. Je ne sais pas si Claudine veut ajouter quelque chose à propos de la formation. Si vous avez des questions, je reste disponible.

Saïd Arezki - Merci, Cristiane. Très bon exemple d'actions avec et pour les entreprises. Un exemple aussi du fait que, même si c'est très difficile de mobiliser les chefs d'entreprise, quand il y a aussi un intérêt, un enjeu productif et un enjeu stratégique, on y arrive quand même. Des questions à Cristiane sur l'exposé ?

Bien, je vous propose d'enchaîner avec Daniel Del, qui travaille à la formation continue au CNAM et qui va revenir en France - vous voyez, on voyage beaucoup, dans ce projet - à la fois sur les outils expérience du projet français, et sur une réflexion autour de l'organisation du travail et de l'organisation, je dirais, apprenante, ou qualifiante. Je laisse à Daniel le soin de nous présenter cela.





PPT 10 - transfert de compétences
consultable sur le site :
<http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm>

**Daniel Del responsable
d'ingénierie pédagogique
Ecole de management et société
CNAM**

PPT 10 ; transfert de compétences :

Bonjour, je travaille au Conservatoire national des arts et métiers. Dans cette nouvelle entité qui s'appelle maintenant Ecole de management et société, puisque le CNAM maintenant va être organisé en deux écoles, une Ecole management et société qui va regrouper toutes les formations de comptabilité, administration et gestion du personnel, psychologie du travail et sociologie etc.... Et une autre école qui va regrouper les sciences industrielles et techniques de l'information, donc tout ce qui va concerner l'informatique, le bâtiment, le génie civil, la biochimie, la biologie etc.... Comme on dit dans notre jargon interne, une école qui va regrouper les sciences molles, et une école qui va regrouper les sciences dures

Avec Monia Costa, qui travaille à l'accompagnement à la VAE à l'université Paris XIII, qui n'a pas pu rester cet après-midi, et Saïd Arezki, au sein du projet Territoire et Compétences, nous avons essayé de réfléchir un petit peu à cette question cruciale, importante pour la suite des opérations, qui concerne le domaine des transferts des compétences. Alors, je vais vous présenter un certain nombre de PowerPoint. Dans un premier temps, nous avons essayé de réfléchir aux différentes méthodes, méthodologies, de transfert de compétences. A partir des retours, des consultants qui interviennent en entreprise, on a commencé par observer ce qui avait été dit au cours des premiers entretiens entre les différents partenaires de ce projet, et les responsables d'entreprises et les responsables de RH. Je vous ai indiqué ici quelques propos qui me semblent significatifs :

- § Les missions évoluent et ne correspondent plus à terme, avec les priorités de la hiérarchie
- § je sais que je dois changer mon organisation commerciale, mais je ne sais pas comment m'y prendre pour ne pas perdre les compétences existantes

Ma TPE est très consciente de la difficulté de trouver un salarié jeune complètement formé aux différents travaux à effectuer, je suis prêt à offrir une vraie formation professionnelle par un accompagnement sur le terrain

- § Comment anticiper : « j'ai une nouvelle société qui vient d'être créée ...comment organiser le développement
- § « arriver à mettre en œuvre des missions permanentes qui suivent les évolutions »
- § « avoir les compétences pour faire face aux aléas, anticiper

Le Directeur nous sollicite pour étudier deux postes dans son service pour identifier les compétences à transférer (les départs pour ces deux personnes étaient programmés)

- § commande urgente pour le dirigeant de Société XXX : réorganisation service administratif. (2 secrétaires sur mêmes postes mais pas mêmes tâches avec des compétences différentes)
- § L'enjeu pour la société est d'optimiser la production en repérant « les dysfonctionnements » ou plutôt les points qui pourraient être améliorés

Ces constats nous ont renvoyés à une notion qui avait été développée il y a une dizaine d'années par un sociologue, Philippe Zarifian, qui a parlé de « l'organisation qualifiante ». L'organisation qualifiante est une organisation qui favorise les apprentissages professionnels; une organisation qui permet d'apprendre. Quatre principes pour mettre en place une organisation qualifiante :

- 1. il faut qu'il y ait un évènement** qui se produise : situation singulière, à analyser et maîtriser. Ce sera l'occasion de faire évoluer les connaissances puisque l'apprentissage n'est plus dans la répétitivité/reproduction, mais de l'ordre de la compréhension d'une situation singulière.
- 2. la concertation** (entre les différents niveaux, entre les différents opérateurs, les différents acteurs): pour réélaborer les objectifs d'activité professionnelle, quand des choix sont à faire; des propositions sont à élaborer et un parti à prendre pour guider l'activité professionnelle. Ces choix concrétisés par des plans d'action permettront d'élargir les capacités d'apprentissage des individus
- 3. cela veut donc dire qu'il y aura une communication** : communication qui peut s'établir entre personnes ayant des savoirs, des expériences, des points de vue différents mais complémentaires



4. Dernier point : le projet qui va se mettre en place par rapport à l'évènement : l'organisation qualifiante permet aux individus de se projeter dans l'avenir et ce que leur demande un engagement personnel (processus d'apprentissage)

Vous pouvez très facilement vous remémorer ce qui a été dit ce matin sur la Forge de Laguiole par rapport à ces quatre principes. C'est une illustration parfaite.

Pour rester dans la logique de Philippe Zarifian, à partir du moment où une organisation est « qualifiante », qu'elle se soucie de résoudre un évènement d'une façon pérenne, l'entreprise est considérée comme un lieu formatif, **un lieu de formation** car l'activité au travail, la situation de travail, est centrale dans les apprentissages. Les démarches de formation sont diverses et variées, depuis la formation sur le tas aux dispositifs de formation qualifiante, l'entreprise reste un lieu formatif. Ces situations de travail ne sont cependant pas « formatrices que par elles-mêmes », l'organisation et le contenu du travail, la place des acteurs et leur rôle (salariés, responsables etc.) ont un impact direct sur les situations de travail. « **L'organisation devient qualifiante** car elle autorise et favorise la mise en rapport de savoirs différents, permet à chaque participant d'élever sa compétence dans le contact social avec d'autres métiers ... et ceci en fonction de nécessités qui touchent directement aux performances du fonctionnement productif de l'entreprise ».

Pour reprendre les propos tenus par les chefs d'entreprise : j'ai quelqu'un dans mon entreprise que j'ai recruté avec une certaine formation mais qui a depuis acquis des compétences et c'est le seul à avoir ces compétences. Exemple : c'est le seul qui sait anticiper, faire de la prévention. Or cette personne va partir et je ne sais pas comment faire pour récupérer ces compétences

Autres propos : j'ai besoin de gens réactifs et qui sachent trouver des informations rapidement. Voilà le constat qui a été fait. A partir de ce constat voici quelques méthodes de transfert : (on va retrouver beaucoup de choses qui ont déjà été évoquées)

- § Formation sur le poste, en binôme
- § Formation par simulation de situations de travail, confrontation à des situations critiques élaborées par le détenteur
- § Élaboration de guide méthodologique par le détenteur
- § Analyse de pratiques par groupe d'opérateurs
- § Mise en place de tutorat
- § Réalisation de document audio-visuel par le détenteur

- § Bilan d'étape professionnel (qui permet également au détenteur de constater ses capacités)

L'organisation qualifiante comme méthode de transfert et de développement des compétences : l'apprentissage se fait dans le déroulement du travail, sous-entendu l'existence d'apprentissages individuels (auto-formation, auto-formation tutorée) et d'apprentissages collectifs (coopération entre individus) en vue d'une évolution de l'organisation de l'entreprise. L'apprentissage s'effectue donc à partir d'un ensemble d'interactions entre salariés, interactions qui favoriseront :

- § d'une part, le *développement de nouvelles compétences*
- § d'autre part, le *transfert des compétences*,

L'apprentissage expérientiel comme méthode de transfert et de développement des compétences : l'intérêt de l'apprentissage expérientiel réside dans le fait que **l'apprenant, receveur d'acquis**, traitera et percevra l'information **transmise par le détenteur** d'acquis selon des cycles de styles d'apprentissages différents. « L'apprentissage est alors un processus par lequel la connaissance est créée à travers la transformation de l'expérience » (David Kolb, 1984). L'apprentissage peut se présenter sous plusieurs formes :

- § connaître le pourquoi d'une situation (*Innovateur*)
- § connaître le comment d'une situation (*Pratique*)
- § répondre à la question « qu'y a-t-il à connaître ? » (*Analytique*)
- § se poser la question « qu'est-ce qui arriverait si je faisais cela ? » (*Dynamique*)

Ces différentes formes d'apprentissage peuvent se retrouver sous différentes déclinaisons. On peut avoir l'auto-formation. On peut avoir de l'auto-formation accompagnée, par le biais d'ateliers collectifs par exemple, par les APP (ateliers de pédagogie personnalisée), par le e-learning, le tutorat. Il y a une autre ressource importante qui permet le transfert de compétence les techniques utilisées dans le cadre de démarche VAE. On a beaucoup parlé de validation des acquis de l'expérience. Le fait de prendre du recul est aussi une méthode importante pour arriver à l'émergence de compétence et donc pour transférer ces compétences. Saïd en a parlé brièvement, il y a aussi des cadres législatifs qui permettent de prendre en charge ce processus de transfert de compétence dans le cadre des plans senior.



Mais il y a des éléments qui peuvent freiner l'apprentissage des compétences. Quels sont ces freins ?

- § Freins liés aux individus : échecs subis dans la scolarité, et crainte de l'erreur, rejet du « scolaire », âge, « dévalorisation » liée au statut (ex. « moi je sais faire mais je sais pas dire »), peur du regard de l'autre, confiance en soi
- § Freins liés à l'entreprise ou le secteur d'activité : quand les gens sont partis dans ce cheminement, de transfert de compétences, ils peuvent avoir une exigence au niveau de la reconnaissance (reconnaissance financière, reconnaissance au niveau du statut : si je m'engage à transférer mes compétences, j'aimerais que mes compétences soient reconnues, validées par un organisme extérieur – c'est une forme de VAE).
- § Manque d'information par l'entreprise de visibilité des objectifs de formation : on l'a évoqué précédemment, les chefs d'entreprise non informés ne sont pas prêts à former.
- § Poids de la pression au travail (pas le temps, turn over ...) : l'entreprise n'a pas le temps de répondre à ce type de demande.

Voilà pour la présentation schématique, établie sur des points de réflexion théorique (tel que Philippe Zarifian et David Kolb), qui va nous permettre de structurer les différents outils méthodologiques qu'on va pouvoir proposer dans un livret d'accompagnement pour ce transfert des compétences.

Je vous remercie.

Saïd Arezki Merci Daniel. Il y a des limites et des conditions de réussite au transfert de compétences. Daniel Dell a aussi parlé des APP (atelier de pédagogie personnalisée), ce qui me permet de me retourner directement vers Michel Tétart. Certains d'entre vous, je crois, le connaissent bien mais pas tout le monde. De même tout le monde ne sait pas forcément ce que sont les APP. Je laisse donc le soin à Michel de se présenter et de présenter les APP.



Michel Tétart conseiller de l'association APAPP (association du réseau des APP)

Je crains qu'une présentation générale des APP prennent un certain temps et que Jean Besançon soit amené à rentrer bien tard chez lui ce soir. J'essaierai de faire bref. Merci donc de m'avoir invité. J'ai été invité car je ne suis pas complètement inconnu à ce territoire. J'y ai travaillé. J'ai participé à sa création. Je le connais, ce territoire. J'aime ce territoire (pour reprendre l'expression de M. Moysset ce matin). J'aime cette ville de Saint-Denis et j'y viens régulièrement, entre autres au festival de musique parce qu'il y a aussi une dimension culturelle, il y a des médiathèques, des théâtres. Et c'est une dimension importante aussi dans l'identité, la valorisation d'un territoire. J'ai par ailleurs une certaine expérience dans le domaine de la formation. J'ai participé à la création et accompagné pendant une vingtaine d'années le réseau national des ateliers de pédagogie personnalisée (APP) qui est une action de formation territorialisée, qui permet un accès à la formation de tous les publics adultes ayant des demandes dans la formation générale. Je m'arrêterai là pour la définition des APP.

J'ai maintenant un peu de recul par rapport à ce territoire. Je vois bien qu'on continue à y réfléchir, à s'y investir collectivement, et je me dis que, sur ces sujets-là, peut-être ce territoire pourrait faire référence aussi. J'ai été sollicité en tant que responsable du réseau APP il y a une dizaine d'années ; après une étude ici à Plaine Commune, dans la perspective de création d'une maison de la formation, qui a été l'étincelle pour démarrer des projets dont on parlé, Revalteco, etc. Au départ la formule APP devait être au centre de cette maison de la formation, et je m'aperçois aujourd'hui que cette maison de la formation va être là, et que ça marche parce qu'il y a une volonté politique, des acteurs compétents et surtout il faut du temps. Il faudra peut-être une quinzaine d'années avant que cette maison de la formation soit inaugurée mais elle existera.

L'existence de cette maison de la formation me pousse à dire quelque chose que je pense vraiment profondément et que mon expérience a validé au fur et à mesure. Est-ce qu'on peut parler



de développement des compétences sur un territoire sans parler de formation et est-ce que la formation doit systématiquement et de façon mécanique être liée à l'emploi ? J'émetts un doute et je pense qu'il est important que, sur ces territoires, il existe un espace, un lieu de formation pérenne, identifié et accessible à tout moment par tous les acteurs du territoire, que ce soit les populations, les élus, les entreprises, par rapport à leurs besoins. Et cette idée de permanence, qui rejoint mon commentaire précédent sur la notion de temps, me paraît déterminante.

Dernière remarque : un territoire pour moi, c'est des acteurs politiques, économiques, mais c'est aussi des populations et je crois qu'il est important que ces populations soient reconnues pour ce qu'elles sont, soient valorisées pour ce qu'elles savent et par rapport à leurs compétences. Et je trouve, comme Daniel Del l'a évoqué, qu'il est important de mieux connaître et mieux reconnaître tous les acquis des personnes, surtout dans leurs dimensions informelles et non formelles. Les individus savent des choses, ont des compétences mais ne les connaissent pas, et on ne sait pas forcément les valoriser, pour eux même et dans un rôle social. C'est une qualité sur laquelle il faut insister d'avantage et, là aussi, aller au delà de la VAE telle qu'elle tente de se mettre en place. Et c'est une bonne chose. Je pense qu'il faut encore affiner et approfondir, parce qu'il me semble aussi que, sur la formation, il y a un danger à cette vision mécanisée que j'évoquais un peu plus tôt. C'est-à-dire qu'à un moment donné, si tout est trop instrumentalisé, pour les gens il y a un recul, une peur, une crainte.

Vous le voyez comme moi aujourd'hui dans les entreprises, les employés se demandent (bien sûr je raisonne sur les personnes les moins qualifiées), lorsqu'on les envoie en formation, il se disent : « pourquoi on m'envoie en formation ? Est-ce qu'ils veulent me virer, me muter, etc. »... Il y a là des subtilités à mettre en place entre les partenaires et surtout une vraie écoute, un vrai respect entre les partenaires, et surtout et encore plus une vraie écoute vis-à-vis des populations concernées.

Saïd Arezki – Merci d'avoir bouclé la boucle, adapter les formations à l'entreprise mais aussi à l'individu.

Patrick Houssier - L'intervention de Michel Tétart est presque le début de l'intervention du grand témoin. Michel a apporté une vision plus globale. **Jean Besançon qui est notre grand témoin**, va essayer maintenant de trouver la substantifique moelle des interventions des uns et des autres depuis ce matin – un enjeu difficile ! mais on connaît ses compétences - et de clôturer ce séminaire





Grand Témoin

Jean Besançon,

Directeur de l'université ouverte des compétences-

Club Stratégies

Merci. Je vais vous faire part du sentiment qui m'anime : être « grand témoin » après une journée comme celle là, avec la qualité des interventions que nous avons entendues, et les expériences de terrain présentées, si je n'étais pas à la place où je suis, mais à la vôtre, je dirais : « mais pour qui il se prend, celui-là ? ». Aussi, je vais essayer de faire quelque chose qui tient peut-être à ma position puisque c'est Patrick Houssier et les gens du Greta qui m'ont demandé de venir. Ils ont dû se dire : il faut que l'on fasse venir quelqu'un de bizarre. Si je me présente en quelques mots, je dirai donc : je suis quelqu'un de bizarre. Je préfère donc vous prévenir d'avance.

J'ai été ingénieur agronome quand j'étais jeune. Je me suis beaucoup occupé de formation professionnelle à tous les niveaux, d'abord de formateur sur le terrain à directeur d'un centre de formation pour adultes en Lorraine. Dans les années 90 je me suis occupé de la formation professionnelle continue, puis de toutes les innovations dans un système éducatif, l'enseignement agricole français. Je suis passé par la vie associative, j'ai été pendant un temps directeur de la fédération nationale des foyers ruraux, avec 300 000 adhérents en milieu rural, 3000 associations, 79 fédérations départementales et régionales. Je me suis occupé de recherche et développement. Et depuis deux ans je suis un jeune entrepreneur. Comme je me suis installé en plein pendant la crise, les gens qui me connaissaient bien me disaient: « on savait que tu étais « fou », mais là, on a la preuve ».

De quoi vous parler aujourd'hui ? Je vais commencer par trois mots qui n'ont pas été prononcés ici mais qui ont des échos avec ce que nous avons entendu.

Le premier mot est prononcé par Albert Jacquart. C'est un vieux Monsieur, certes, mais....

Il y a quatre ans, je l'ai entendu dans un grand colloque sur le développement durable - territoire durable - à Clermont Ferrand, et il raconte cette petite histoire. Il venait de rencontrer le président de l'époque Jacques Chirac et le Président lui dit: « Monsieur Jacquart, je suis très content parce que les indicateurs se remettent au vert et je pense que nous allons aller vers 3% de croissance ». Il lui répond : « Monsieur le Président, avec tout le respect que j'ai pour vous, est-ce que vous pouvez me dire 3% pendant combien de temps ? ». « Mais pourquoi me posez-vous cette question ? ». Albert Jacquart lui dit : « Parce que 3% par an ça veut dire qu'on double en 22 ans et qu'on multiplie par 7 en 100 ans ».

Le deuxième, c'est un écho à la présentation du chef d'entreprise de la Forge Laguiole, quand il a parlé des banques. C'est un mot de Yunus, père fondateur de la Grameen bank : « le développement, c'est l'accès au crédit pour des personnes qui s'engagent ».

Et le troisième mot a été prononcé avant-hier lors d'un colloque sur « Territoire, Développement, Formation, » organisé à Dijon. Il y avait une intervention d'Alain Lipietz, l'économiste et député vert



assez connu. Il y avait aussi Guy Jobert, qui a donné une définition du développement : « développer, c'est faire autre chose que ce qui est déjà là, ce n'est pas la croissance, mais c'est en partant de ce qui est déjà là, de l'acquis ». Si on entend le textile au Portugal ou la Forge de Laguiole ou la pêche dans le pays Bigouden, la croissance et le développement sont deux choses différentes qu'on a souvent tendance à confondre.

Alors ce je vais tenter d'essayer de vous dire – tant qu'à être « fou », soyons le jusqu'au bout - comme grand témoin c'est : « Quelles pourraient être les clefs pour penser et agir à l'émergence de territoires qui pétillent ? ».

L'expression de « territoires qui pétillent », vient du président d'un conseil local de développement, dans la Drôme des collines (au nord de la Drôme), qui dit la chose suivante : « Nous sommes un territoire très ordinaire, ce qui est important est que nous soyons un territoire vivant, un territoire attractif et, tant qu'à faire, un territoire qui pétille ».

Alors je me pose la question de savoir quelles sont les voies pour devenir un territoire qui pétille ? Ce qui forcément a à voir avec tout ce dont nous parlons ce matin et tout à l'heure : territoires, compétences, formations.

Là-dessus je vais prendre quelques cailloux de ma besace, je vais essayer de prendre des pépites de ce qui s'est dit aujourd'hui (enfin tout ce que j'ai entendu) et vous en trouverez des échos. Alors quelques réflexions de chercheurs pour commencer : dans mon métier je fais croiser des chercheurs et des gens de terrain. Et c'est toujours utile de dire d'où l'on parle.

Les chercheurs sont Philippe Zarifian, il vient d'être cité, Yves Clos qui est au CNAM, qui est titulaire de la chaire de psychologie du travail, Guy Jobert bien sûr, mais aussi Norbert Alter (professeur à Dauphine) qui est l'un des hommes de la situation dans ce contexte et qui vient d'écrire un superbe livre qui s'appelle « Donner et prendre » (et quand on pense à la banque et au monde dans lequel nous sommes aujourd'hui, il faut se précipiter pour lire Norbert Alter !), Patrick Mayen qui est un chercheur à Dijon à l'ENESAD, Jean-Marie Barbier qui est professeur au CNAM, Jean-Daniel Reynaud qui était une figure de la sociologie du travail au CNAM, un de mes maîtres, Vincent de Gaulejac dont je vais dire un mot tout de suite, et Pierre Veltz qui est un des grands penseurs de la question de développement.

A ces quelques noms, je rajouterai deux économistes : Alain Lipietz et quelqu'un que nous allons recevoir bientôt à l'université ouverte des compétences : Bernard Gazier, un des grands économistes du travail.

Et puis je vais m'appuyer beaucoup sur des expériences de terrain, des personnes que nous faisons venir à l'université ouverte des compétences et... qu'il m'arrive donc d'écouter ! Des personnes aussi différents que le patron d'Opcalia qui est intervenu il n'y pas si longtemps sur les contrats territoriaux de transition professionnelles (CTP); Didier Maraninchi, je vais en parler tout de suite, qui est un pilote d'avion, commandant de bord d'un 747 mais aussi responsable de la formation dans sa compagnie aérienne. Et quand ces gens-là parlent de garder les compétences au sommet, ce n'est pas mal de les entendre.

Marie-Laure Meyer qui a été une conseillère régionale d'Ile de France, Pascale Gérard, conseillère régionale (PACA), Robert Castel, Patrice Granier (région Picardie), Christian Dapilly, l'homme des ressources humaines de Veolia qui est une PME avec 330 000 salariés et Frédéric Bruggeman et puis des enseignements tirés d'expériences.

D'abord j'ai envie de vous alerter sur trois petit faits, des petits faits « grain de sable ». Ensuite nous allons essayer de prendre des points d'appuis, j'ai tenté de rassembler sept points d'appui. Et l'ensemble peut nous aider à essayer de tracer des pistes pour agir.

Alors pourquoi s'intéresser à trois petits faits « grain de sable » ?

Je vais commencer par cela parce que, si on prend le thème de la journée : « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur un territoire », le maintien dans l'emploi, la



sécurisation des parcours », je reprends l'intervention de Charlotte Palmowski qui dit des choses justes. Pour que « ça marche » il faut qu'il y ait un partenariat, de la sécurisation, favoriser le transfert des compétences, développer l'analyse, l'emploi, développer la mutualisation.

Tout ça est très bien mais cela arrive rarement.

Ça serait bien qu'il y ait tout ça. Bien sûr il y a parfois des territoires qui pétillent, Plaine Commune en est d'ailleurs un sans doute...

Mais les histoires drôles ne sont pas les plus répandues dans ce pays. Pourquoi ? Parce qu'il doit y avoir un certain nombre d'obstacles : pas de partenariat, tout le monde se tire dans les pattes, les gens veulent garder le pouvoir et l'argent pour eux.

Donc les grands mots sur la gestion territoriale de l'emploi et des compétences : prudence.

D'autant plus que je n'oublie pas ce que dit Vincent de Gaulejac qui a écrit un livre merveilleux en 2005, dont le titre est tout un programme : « La société malade de la gestion ». Je suppose que certains d'entre vous doivent passer beaucoup plus de temps à remplir des indicateurs de gestion, des appels d'offres, de faire de la gestion de paperasse, plutôt que de faire leur métier. Nous sommes « malades de la gestion ». Il faudrait prendre garde à ce que nous ne devenions pas malades de la gestion territorialisée, prévisionnelle, des emplois, des compétences, des trajectoires sur un territoire : cela peut être juste terrifiant.

Alors je me suis intéressé aux grains de sable...

Premier grain de sable : je vais vous raconter une petite histoire.

Elle se passe à Romans, où il fait plus chaud qu'ici. C'est une histoire de tomates. On y fait de la culture de la tomate sous serres. Alors vous imaginez bien qu'il y a un lycée professionnel qui prépare des jeunes à devenir des entrepreneurs pour la culture de la tomate sous serres. Le lycée est exceptionnel, il a des installations exceptionnelles et des jeunes en Bac Pro qui vont s'installer. Tout va bien.

Le petit problème c'est que, en 2005, les élèves de terminale Bac Pro demandent à leurs profs - et ça remonte jusqu'au directeur :

- « C'est bien ce qu'on fait, mais ça ne va plus, ce qu'on voudrait c'est acquérir des compétences ». Les profs leur demandent alors :

- « c'est quoi pour vous les compétences et pourquoi vous voulez acquérir ces compétences ? ».

Et les élèves de répondre :

- « c'est monter sa boîte, entreprendre, travailler avec d'autres, tout ce qu'on apprend pas à l'école ».

- « Et pourquoi voulez-vous acquérir ces compétences ? ».

Les jeunes répondent :

- « on ne sait si vous êtes au courant mais dans trois ans, toute la tomate elle est marocaine ; donc, si ça vous ennuie pas, on aimerait bien travailler là, et on aimerait bien créer l'emploi qui fait qu'on va rester dans la vallée du Rhône ».

Les profs on répondu : « oui, mais ce n'est pas dans le programme ».

Deuxième grain de sable

Il n'y a pas très longtemps, nous avons reçu à l'université ouverte des compétences un vrai pilote d'avion, commandant de bord 747, responsable de la formation dans sa compagnie aérienne Corsair Fly.

Le sujet principal de préoccupation dans les compagnies aériennes, plus encore que le prix du kérosène, c'est la sécurité.

Je ne sais pas si vous êtes au courant mais 70 % des accidents d'avion sont dus à une erreur humaine. En règle générale on dit que c'est un dysfonctionnement technique, mais 70% des chutes d'avion sont dus à des erreurs humaines.

La préoccupation de sécurité est un peu forte et donc depuis plus de 30 ans, dans toutes les compagnies aériennes sérieuses du monde, on se préoccupe de maintenir la compétence des pilotes au sommet.

Il y a 20 ans les américains ont fait une étude très sérieuse qui concluait que, si le taux d'accidents devait rester le même dans les compagnies aériennes occidentales, un avion dans le transport aérien mondial tomberait par semaine.



Donc il se sont dits : « il faut qu'on s'en préoccupe »... Donc ils ont tout essayé pour garder la compétence au sommet. Ils ont fait d'innombrables programmes de formation, avec des moyens énormes. Comme vous le savez, tous les 6 mois tous les pilotes d'avion passent dans un simulateur (ce n'est pas vraiment un jeu vidéo) – ce n'est pas d'ailleurs seulement les pilotes, c'est l'équipage - et c'est le seul métier au monde où la personne qui supervise l'exercice dans le simulateur (c'est un pilote, pas un ingénieur) peut dire à un pilote sortant du simulateur : « tu descends tout de suite, tu revois ce qui a dysfonctionné, on se revoit dans 3 mois ». C'est le seul métier au monde où on peut arrêter quelqu'un à la minute parce qu'il n'a plus les compétences à un moment donné.

Ces gens de très haut niveau se sont posés la question de savoir : « mais comment fait-on pour améliorer la compétence ? »

Alors d'abord ils ont retiré les êtres humains puisqu'ils sont la source du problème. Ils ont donc fait des avions qui « marchaient tout seuls » D'où des avions avec d'innombrables panneaux de contrôle.

Mais les avions tombaient toujours....

Ils ont beaucoup cherché, je passe les détails et j'en viens au résultat. Ils ont trouvé, il y a peu de temps, que dans les compagnies aériennes comparables (genre British Airways, Lufthansa, Gulf Air), il y avait des différences entre les taux d'accidents considérables (allant de 1 à ..., je n'ai pas le droit de dire le chiffre mais il est élevé). Et, malheureusement, une compagnie bien connue dans notre pays était plutôt en bas par rapport à la British ou la Lufthansa, enfin c'était il y a quelque temps.

Et ils se sont rendus compte que les compagnies les plus sûres au monde étaient celles où les pilotes déclaraient le plus d'incidents.

Cela va éclairer notre pensée tout à l'heure.

Troisième histoire, troisième grain de sable

Elle se passe près de Hyères et dans l'intérieur des terres.

Il y a une communauté de communes dans l'arrière-pays de Hyères qui fait son « diagnostic de territoire ». Elle aboutit au constat qu'il y a beaucoup de chômeurs, de jeunes chômeuses surtout, qui ont quelques caractéristiques communes : soi-disant aucun degré de qualification repéré, elles ont des gamins qui grandissent et vont à l'école ; et donc elles cherchent du boulot mais il n'y a pas de travail dans la région.

Au même moment, à 30 km de là au bord du littoral, il y a la culture de fleurs. Le facteur limitant, comme tout à l'heure on entendait parler des bateaux de pêche qui ne pouvaient pas partir à cause du manque d'équipage, c'est la main d'œuvre. J'entends : la main d'œuvre déclarée...

Dès que des nouveaux salariés arrivent, généralement au bout de trois mois ils s'en vont. L'organisme de formation forme des gens... qui s'en vont après la formation et le facteur limitant, c'est cela.

Et de manière incroyable, parce que cela arrive très rarement, il se trouve que ces deux mondes là ont été mis en relation. La communauté de communes dans les terres et le littoral autour de Hyères les femmes sans emploi et les employeurs serristes.

La moitié des patrons des entreprises serristes a dit : « on ne veut pas embaucher des bonnes femmes, parce que c'est un métier d'homme, elles n'y connaissent rien, et en plus elles veulent arriver à 9h le matin après avoir emmené leurs enfants à l'école ! ». L'autre moitié des chefs d'entreprise a dit oui.

Je vous passe les détails. Du coup ils ont fait le nécessaire, pour les horaires, l'aménagement du travail. Et un an après, quand on ramasse les copies, les entreprises qui ont dit non ont coulé et celles qui ont dit oui sont en plein développement. Et ces femmes-là ont assez vite appris le métier.

Cette histoire-là, malheureusement il n'y en a pas beaucoup à raconter sur toute la France... : établir des liens, comme on l'a entendu tout à l'heure sur Plaine Commune...

Alors, avec ces trois faits-là, tout ce que nous avons entendu aujourd'hui, est-ce qu'on pourrait trouver **des points solides sur lesquels on pourrait s'appuyer pour la pensée et pour l'action** en prenant compte de toutes ces expériences, de certains acquis de la recherche et tout ...



Je vais essayer de vous en citer sept qui me paraissent à peu près solides.

Pour le premier, nous allons parler d'économie.

Nous avons entendu une provocation tout à l'heure. Nous avons entendu un chef d'entreprise dire : attention au taux de chômage trop bas. Ce que je vais vous dire a une résonance avec cela. Le travail vivant est en train de devenir le principal facteur de productivité. Vers la deuxième partie du XIXème, et au XXème siècle, le facteur capital devient plus important que le facteur travail. On voit bien que pour l'instant le travail, avec une base matérielle et industrielle, est en train de devenir du plus en plus rare ; que c'est l'économie des services qui se développe : on est presque à 80% en France.

Donc en fait l'essentiel de ce qui pourrait faire la valeur demain, c'est le travail humain. On ne le voit pas, parce que nous sommes dans une crise mondiale qui écrase les salaires. On va même dire, si on écoute Alain Lipietz avant-hier : « nous sommes en train de passer d'un monde industriel à un monde industriel ». Un petit détail : si on pense du point de vue du développement et pas que de la croissance, cela veut dire qu'il va falloir que l'on fasse avec plus de travail humain dedans.

Par exemple: faire de l'agriculture à la Monsanto comme on le fait en Argentine et aux Etats Unis, il n'y a pas besoin de beaucoup de monde : de la chimie, des très grosses machines et on y va ! Faire de l'agriculture biologique et du développement durable, avec des produits qui peuvent aussi se mettre sur l'assiette de Michel Bras à Laguiole : ça c'est du boulot. Et ça emploie du monde.

Donc on va progressivement passer - et on ne le voit pas - d'un monde industriel à un monde industriel, qui demande plus de travail humain pour produire. Alain Lipietz dit que 80% du travail que quelqu'un consomme dans sa vie a été produit dans un rayon de 25 km. Alors le 20% restant ce sont des objets que nous voyons tous les jours, comme cet iphone, ou cet ordinateur. Mais si vous pensez tout le travail, l'économie domestique, l'éducation, l'habitat, la santé : un rayon de 25 km. Et Alain Lipietz ajoute que 80% des produits qui sont consommés en Europe sont produit en Europe.

Donc premier point : le travail vivant est un point d'appui.

Deuxième point d'appui

Je vais citer Guy Jobert. J'aurais pu citer Yves Clos, ... et cela a un écho,... il y a eu beaucoup d'échos à ce point d'appui dans la journée.

C'est un accord partagé sur un constat clinique : les hommes et les femmes, au travail, recherchent à faire bien leur travail. C'est une dimension presque anthropologique. Donc, quand on entend dire que le métier c'est important, ce n'est pas important, c'est juste que cela, le métier, va être un des deux grands points d'appui pour restaurer le pouvoir d'agir.

Il y a une dimension anthropologique chez l'homme qui est de vouloir bien faire son travail et les hommes sont très malheureux quand ils n'arrivent pas à bien faire leur travail. Et il y a plein de gens aujourd'hui qui sont empêchés de bien faire leur travail. Et bien faire son travail, ça a quand même à voir avec la notion de métier. Donc c'est un point d'appui.

Alors, du coup, Guy Jobert ajoute dans une préface à un bouquin récent : « A partir de là, si on est d'accord avec cette proposition, les modes d'interventions visant le développement des compétences ne relèvent plus de la formation. Les forces se déplacent des personnes vers les organisations, les structures, vers les relations. Développer les compétences, c'est agir sur les organisations parce qu'elles favorisent la compétence comme investissement subjectif mais aussi comme production de compétences, comme ressource située ». Voilà. Vous avez bien entendu - et cela a été dit par mon ami Michel Tétart qui est intervenu juste avant moi - il faut faire bien attention dans le monde de la formation à ce qu'on n'abuse pas trop de la blague de Woody Allen : « la réponse, c'est oui, mais quelle est la question » ?

Dans le monde de la formation cela donne : « la réponse, c'est la formation. Mais c'est quoi la question ? ». Par exemple nous avons entendu tout à l'heure que, lorsque l'on veut développer le



compétences des directeurs de la région de Braga, la solution proposée était de former les directeurs. Mais est-ce que c'est le meilleur moyen de développer leurs compétences ? Joker.

Troisième point d'appui

Sur le point de Guy Jobert – j'ai mangé la fin de ce qu'il disait - il ajoute : « il faut aussi que les personnes puissent être reconnues par autrui dans le métier, pour qu'elles puissent elles mêmes se reconnaître comme travailleurs partageant des valeurs communes ». Nous en avons eu un écho énorme lorsque nous avons entendu Thierry Moysset, l'homme de Laguiole, nous dire que les emballages, il les achetait en France. Cela paraît un détail mais c'est énorme. Cela veut dire que, dans les valeurs de l'entreprise – et les gens se reconnaissent, je présume, dans ces valeurs - ils disent : « oui, mais chez nous, on ne fait pas n'importe quoi, on ne raconte pas des « trucs » où on dit aux autres il faut faire comme ça, développement durable, ... Nous, dans notre boîte on fait ça ». Et ça crée de la fierté, du sentiment d'appartenance, ça crée de la valeur.

Donc cette question de métier et de valeur partagée, y compris sur comment on fait bien son travail, c'est des éléments énormes comme point d'appui.

En n'oubliant pas ce que nous disent les pilotes d'avions : « bien faire son travail, cela veut dire être dans la situation de pouvoir se disputer sur ce qu'est le travail bien fait »... Donc troisième point d'appui : c'est Yves Clos qui nous l'apporte.

Il dit : « il y a une fonction psychique du collectif, lorsque le collectif est un lieu de délibération et surtout de controverse ». Il ajoute : « il faut retrouver la conflictualité du collectif ». Il faut travailler sur ce qui n'est pas là, sur ce qui doit émerger et il dit : « ça veut dire qu'il faut travailler la différence et surtout pas le semblable ».

Nos amies du Portugal nous ont parlé de benchmarking. C'est un mot un peu grossier, « benchmarking », mais, si on réfléchit au sens, cela veut dire que des gens différents devraient normalement se disputer sur les meilleures manières de faire.

Ce sont des manières d'agir très anciennes, qui sont connues dans le compagnonnage depuis très longtemps. Autre exemple : l'agriculture s'est développée de manière fulgurante en France et en Europe autour des années 60 avec des taux de croissance bien plus importants encore que la Chine aujourd'hui, avec des gens qui, en France en 1957, pour l'INSEE, étaient considérés comme étant à 97% sans aucune qualification technique. Et ces personnes qui, à 97%, n'avaient aucune qualification technique, ont fait la plus grosse révolution de productivité de l'histoire, bien plus vite que n'importe quel secteur de l'industrie. Et ces gens-là, pour arriver à le faire, ont utilisé des outils qui n'étaient pas ceux de la formation classique, ils n'ont pas suivi de « stages de formation ». Par contre il y a eu plein d'endroits où ils se sont disputés sur ce qu'il fallait faire, notamment sur : comment on gère une exploitation, quels techniques nouvelles employer, etc.

Il ne faut pas oublier les leçons de l'histoire. Les mots tout nouveaux comme « benchmarking », ce sont des choses connues depuis longtemps. Les questions de dispute sont importantes et c'est un vrai point d'appui : lorsqu'on se pose des questions et que l'on a des lieux où on va discuter sur un territoire Les innombrables réunions auxquelles on participe, de mon point de vue, ces réunions où l'on ne se dispute pas, au sens de la bonne controverse, sont des réunions qui ne servent à rien.

Le quatrième point d'appui

C'est Norbert Alter qui nous l'apporte, à partir de la notion du don et le contre-don.

C'est dire que la régulation des rapports sociaux et la capacité à entreprendre sont fondées sur des rapports de type don contre don. Ce n'est pas fondé sur des rapports de type marchand. Les rapports de type marchand pur, c'est la finance mondiale, c'est 15% de rapport financier exigé par an. Ce n'est pas avec cela qu'on fait du développement.

La régulation, la capacité collective, ce sont des rapports de types don contre don. Cela veut dire que je donne quelque chose et que je ne suis pas complètement sûr d'avoir la contrepartie en face.

Nous en avons eu un très bon exemple exposé sur Plaine Commune : l'entreprise vient, on l'aide. Il y a du contre-don qui n'est pas demandé tout de suite mais elle est en dette et elle le sait. Donc elle doit faire quelque chose pour le territoire. Donc ce qui est puissant, c'est les rapports de type don contre don. Ce qui est mortel, c'est la finance pure et c'est vrai que nous sommes dans une économie qui est financiarisée tout simplement : plus 15% par an du taux de retour du capital. Vous avez entendu ce matin, quand il a été dit : « Qu'est ce qui fidélise les personnes » ?



Il y a l'argent mais... bizarrement les pêcheurs du Guilvinec ont du mal à trouver des salariés pour s'engager sur leur bateau. Et on a entendu un cri du cœur en Aubrac : « mais c'est l'amour évidemment ». Et oui !

Cinquième point d'appui

Nous savons qu'il existe des entreprises apprenantes, ou « qualifiantes » comme cela a été très joliment évoqué tout à l'heure, où l'on présuppose que des personnes peuvent apprendre, où ces personnes peuvent apprendre, et qui permettent à ces personnes d'apprendre.

L'inverse est vrai également.

Certaines entreprises ne sont pas très « qualifiantes », ni apprenantes. Il y a même des organisations et des ministères qui sont comme ça. L'analogie serait la suivante : on pourrait dire, s'il y a des entreprises qui sont apprenantes ou qualifiantes, c'est peut-être qu'il existe aussi des territoires apprenants, où l'on présuppose que des personnes, des entreprises, des organisations peuvent apprendre à travailler ensemble et qui apprennent à travailler ensemble.

L'inverse est vrai également.

On oublie pas dans territoire apprenant où il y des liens de confiance. On peut parfaitement du coup comprendre ce que nous disent les marins-pêcheurs du Guilvinec, c'est que 100% du recrutement se fait de bouche à oreille. Cela veut dire qu'on est dans un territoire où on se parle - pour des choses importantes. On n'est pas fou, on ne va pas à Pôle Emploi, on va là où c'est sérieux : le bouche à oreille.

Alors le sixième point d'appui...

C'est un paradoxe, qui n'est hélas pas vraiment encore un point d'appui pour l'instant.

Si la question de la production, de l'entretien des compétences, de l'emploi sur un territoire était une question politique majeure, alors autour de la table quand on évoque tout cela, il devrait y avoir les négociateurs majeurs, les politiques, les branches, les syndicats, les territoires.

Ce n'est pas le cas.

Nous avons eu une maire adjointe qui est venu dire bonjour. C'est remarquable qu'elle soit venue. Mais les politiques sont rarement là sur ces questions là, au-delà bien sûr des bonnes paroles.

Si on ne parle pas la langue de bois, les politiques (de niveau national ou régional) qui connaissent vraiment les questions dans lesquelles vous qui êtes ici êtes experts, il y en a très peu.

Un conseil : si vous voulez faire carrière en politique, ne vous occupez surtout pas de questions d'emploi. Quoique tout le monde en dise ! Allez vous occuper de finance, d'international... des trucs « sérieux » (on me souffle à gauche le mot « sécurité », mais vous y aviez tous pensé), mais surtout pas de ces choses compliquées sur lesquelles nous, nous essayons de nous dépatouiller, de faire au mieux.

De ce point de vue il faut que le politique, au sens réel du terme, s'investisse sur le sujet. Ici à Plaine Commune il semble qu'il y a des politiques qui se sont investis, c'est un brillant contre exemple. Mais il faut reconnaître que ce n'est pas suffisant. Dans les discours, oui, toujours, tout le monde est pour. Mais ce n'est pas ça, il faut s'y coltiner.

Je citerai le Directeur général adjoint du Conseil régional de Picardie, Patrice Granier, qui a dirigé la formation professionnelle dans cinq régions différentes (en Lorraine, en Limousin, en Ile de France, en Nord Pas de Calais et en Picardie) : « Le sujet numéro un, ce serait que les politiques s'emparent de cette question au niveau d'un territoire ». Cela paraît gros, mais voilà. C'est un problème dans ce pays, à mon humble avis. Car comme les politiques ne s'en emparent pas et c'est du travail, ils peuvent aussi – souvent - raconter des bêtises.

Septième et dernier point d'appui...

Il est inspiré d'une phrase. Celle d'un syndicaliste, Michel Deschamps (premier secrétaire général de la FSU). Un jour je parlais avec lui et je déplorais que les syndicats étaient très faibles en France, et qu'à chaque fois qu'on cherchait des syndicalistes de bonne trempe pour participer à des réunions sur le terrain, on en trouvait jamais ou très difficilement. Au-delà des questions de revendications de corporation. Et Michel Deschamps avait eu ce mot très puissant mais très court



qui est restée une balise dans mon esprit – il a dit : « Lorsqu'il y a quelque chose à négocier, des négociateurs apparaîtront ». Quand il n'y a rien à négocier, il n'y a personne.

Dans toutes les réunions où il n'y a rien à négocier d'important, il n'y a personne d'important autour de la table.

Avec ces sept points d'appuis, ces petits grains de sable, ces petites questions, peut-on tracer des pistes de réflexion et d'action ? Je vais en prendre trois, autour de **trois questions clés** :

Première question et première piste, je suis d'accord avec Yves Clos et... Barak Obama (« Yes, we can ! ») : **le point clé est de restaurer du pouvoir d'agir aux personnes dans les entreprises, restaurer du pouvoir d'agir aux personnes dans les organisations, dans les territoires.**

Du pouvoir d'agir ! Il faut que cela redevienne excitant de vivre, quand même !

Si on désire des territoires qui pétillent, il faut qu'il y ait du pouvoir d'agir. Pas des « agents », pas des « acteurs » ! Des personnes qui ont du pouvoir d'agir.

Deuxième question : comment trouver des points d'appui pour restaurer du pouvoir d'agir aux personnes ?

Yves Clos, Directeur de la chaire de Psychologie du travail au CNAM, dans son dernier livre (Restaurer le pouvoir d'agir), écrit en substance : « Je suis arrivé à la conclusion qu'il y avait deux points d'appuis majeurs pour restaurer le pouvoir d'agir des personnes dans les entreprises, dans les organisations, dans les territoires.

Le premier est le métier (à cause de la dimension anthropologique du travail, j'en ai parlé tout à l'heure) et **le second est de restaurer des espaces de disputes professionnelles**, au sens moyenâgeux du terme, de controverses, où les personnes puissent se disputer sur ce qu'il est juste et bon de faire pour bien faire son travail.

S'il n'y a pas ces espaces, les gens s'étiolent et ils en meurent. Meurent au sens psychique du terme. Mais on pense aussi à ce qui se passe à France Telecom et ailleurs.

Une des plus grandes urgences pour notre vieille Europe, ce serait de restaurer la bonne dispute sur ce qu'il est juste et bon de faire au niveau d'un territoire. Et moins d'appliquer ce qui a été en fait décidé ailleurs. Nous avons aujourd'hui un gouvernement très centralisateur, ce que je vais dire pourra faire rire, mais voilà, c'est quand même une question centrale à l'ordre du jour.

Je parle bien « des personnes ». Vous avez entendu dans l'expérience qui nous a été racontée sur l'Aubrac, la question des personnes. Le chef d'entreprise Thierry Moysset nous a dit : « Nous, on a fait appel au Greta parce qu'on connaissait Madame Cadeaux du Greta Quercy-Rouergue ; et puis il y a Madame Bru, elle venait de Toulouse, elle a mis deux heures et demi pour venir ! Déjà quelqu'un qui fait ça, on y va ! »

Quelqu'un, c'est une personne. Restaurer du pouvoir d'agir, de la dispute, mais entre des vraies personnes. Pas des « acteurs », des « représentants de.. », voilà.

Et pour bien se disputer, il faut des sujets qui se disputent. Des sujets et des personnes, comme on est là, tous autour de la table. Il faut des lieux pour se disputer et il faut des sujets de disputes, de controverse. **Les sujets de « bonne » dispute, cela ne manque pas. Par exemple qu'est-ce que le travail bien fait, et comment on en crée ?**

Le lieu est un sujet très difficile, et cela a été abordé par tout le monde : **quel est le bon territoire** pour avoir des « territoires qui pétillent » ?

Ce sont des espaces où les gens se font suffisamment confiance pour se parler de choses qui fâchent. Cela n'a évidemment pas la même dimension en Aubrac et sur Plaine Commune. Il n'y a pas une bonne définition. Mais il y a des gens qui sont capables de faire des choses ensemble. Quelqu'un l'a dit aujourd'hui : même si c'est un petit niveau, ce n'est pas grave, on a le pouvoir d'agir. Bien sûr on est relié à de grands espaces, mais restaurer du pouvoir d'agir, cela doit se faire dans des espaces qui sont compréhensibles. Si on vous dit toujours à la fin d'une réunion : « non, ce n'est pas là que ça se décide... », c'est juste décourageant. Ce qui est d'ailleurs le cas dans beaucoup d'entreprises. Aujourd'hui on peut constater que, dans beaucoup d'entreprises, ce n'est plus le chef d'entreprise qui décide : mais son banquier ou le patron de la division Europe. Donc ce point est très important



Et pour finir, une réflexion qui me vient de Pierre Veltz, qui a été à un moment Directeur de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, qui a été chercheur au CNRS, qui a essayé de créer Paris-Tech : essayer de mettre ensemble 13 grandes écoles qui se détestaient souvent copieusement ! Il a à peu près réussi d'ailleurs.

Sa spécialité c'est : qu'est-ce qui fait que les territoires se développent ?

Il écrit dans Des lieux et des liens : « la mondialisation coexiste avec la renaissance de ce qu'on peut appeler des économie de territoires, dont la compétitivité repose largement sur des formes de coopération et des capacités d'apprentissage hautement spécifiques ». Donc il y a de la mondialisation, mais il y aussi du local. Il ajoute : « dans le contexte économique actuel, la compétitivité d'un tissu local peut reposer sur sa spécialisation (le couteau, la pêche...), mais elle résulte surtout de sa qualité d'organisation et de sa capacité à favoriser les apprentissages collectifs ».

C'est presque comme s'il parlait de « territoires apprenants ».

Si nous avons quelque chose à faire, les uns et les autres, car nous sommes tous dedans, c'est de se dire : « comment on peut faire pour que, sur un territoire, des personnes (des « acteurs » ?) aient envie de s'engager ? ».

Et nous avons entendu plein d'exemples : sur Plaine Commune (la Charte Entreprise-Territoire, Plaine Commune Promotion, ..). Toutes ces actions-là font penser qu'on est dans la bonne direction. Mais si on entend bien tous ces éclaireurs de l'avenir, il faut prendre garde, lorsque l'on organise une réunion, à ce que les personnes aient envie de venir à la deuxième. Et pour que les gens aient envie de revenir à la 2^{ème} réunion, il faut que : 1. les gens aient l'impression d'avoir servi à quelque chose, 2. que ça leur serve et 3. qu'ils aient le plaisir de la controverse !

Ecoutez bien les pilotes d'avion : les bonnes pratiques, tout le monde s'en fiche. Ce qui les intéresse, c'est les mauvaises, c'est ce qui ne marche pas. Quels sont les soucis à Laguiole, c'est ça qu'on a envie d'entendre. Parce qu'on a envie de faire mieux, bien sûr. Il faut retrouver du plaisir à discuter et échanger.

De ce point de vue-là, cette journée a été merveilleuse. Merci à tous.



Patrick Houssier

J'avais demandé à **Jean Besançon** de transcender l'ensemble des interventions qui avaient eu lieu aujourd'hui, je crois que c'est une très belle réussite. Alors j'ai appris des choses, notamment que je vais pouvoir continuer de m'engueuler avec mes collègues lundi, cela me rassure. Merci d'avoir tiré des enseignements aussi riches. Je n'ai plus qu'à vous remercier tous de votre présence et de vos participations, à remercier Claudine pour le travail qu'elle a mené, elle est la vraie chef de projet de ce dispositif et elle mène depuis plusieurs années de façon merveilleuse nos projets européens. Il est clair que l'âge d'or des projets européens est passé et que notre problématique actuelle principale est que, pour pouvoir continuer à mettre en œuvre des suites des expérimentations, il faut trouver des financements. Or nous sommes de plus en plus dans des situations financières contraintes, avec des financements gagés dans les tous les sens du terme. Pour pouvoir opérer on ne peut pas indéfiniment investir au sein de sa propre entreprise, de sa propre organisation sur des dispositifs qui sont de type accompagnement public et gratuit. Tout cela a un coût. Ces interventions ont un coût et si on n'a pas les financements publics pour accompagner ces réflexions et ces expérimentations, ça me paraît difficile de pouvoir les continuer. Je trouve ça inquiétant. Bien sûr il faut rester optimiste. Par exemple, j'entends depuis 20 ans que les Greta sont en difficultés et ça fait 20 ans que les Greta mettent en œuvre des formations. Donc restons positifs et optimistes. Mais pour les perspectives d'avenir, j'invite les uns et les autres à se mobiliser sur cette question.

Claudine Burguet –

Je vous remercie tous du travail fourni pendant toute cette année, pour faire avancer ce projet. J'espère qu'on se retrouvera tous l'année prochaine, parce qu'on aura trouvé le moyen de résoudre ces difficultés financières dont on parle, qui sont réelles et importantes. Cependant, aujourd'hui nous avons tracé ensemble un certain nombre de pistes que nous voudrions bien explorer l'année prochaine. Nous allons nous investir pour essayer de trouver des solutions. Merci à tous.

Patrick Houssier –

Est-ce que des personnes souhaitent intervenir avant de clôturer ? Marie-Hélène ?

Marie-Hélène Izarn

Je rebondis sur votre mot de la fin, le pouvoir d'agir. Le pouvoir d'agir est fondamental, et c'est une des priorités des programmes européens (on l'appelle « empowerment »). Je trouve que c'est très puissant. Je vous remercie aussi de votre intervention sur les différents points : donner du pouvoir d'agir, ce peut être très intellectuel ; après ce qui est important, c'est comment on s'y prend avec les différents moyens qu'on peut avoir, de la place que l'on a dans nos différentes organisations. Je vous remercie tous et toutes pour cette journée qui a été forte en échanges, en expériences, et en données fondamentales. On n'était pas uniquement sur de l'intellect, mais on était également sur de vraies choses.

Patrick Houssier –

Bon retour à tous. Merci.

