Séminaire Final Transnational

«Territoires et Compétences 2010»

Vendredi 10 décembre 2010
Plaine Commune - Saint Denis

Compte-rendu
Synthétique

Greta Géforme 93 65-67 rue P. et C. Thomoux 93 330 Neuilly sur Marne Tel : 01 49 44 42 70
geforme93@ac-creteil.fr – http://geforme93.forpro-creteil.org

Sommaire

Introduction Patrick Houssier directeur du Greta Géforme 93 3
Porteur du projet **« territoires et compétences »**

Accueil par : 3
- **Philippe Pion**, **Directeur général adjoint Plaine Commune,**
  Département développement économique, emploi, insertion

- **Jacques Chéritel**, **Délégué à la formation continue, rectorat de Créteil** 4

- **Cristiane Miranda, administrateur et Directeur général adjoint**
  pour le développement **Expoente Braga Portugal** 4

Exposé « la gestion territoriale prévisionnelle des emplois et des compétences » 6
par **Charlotte Palmowski de l'Ėcole des territoires**

Introduction de la présentation des projets européens français et portugais 9
Marie-Hélène Izarn
Conseiller en formation continue Montpellier

Le projet français « Territoires et compétences 2010, niveau global » 9
Claudine Burguet coordinatrice du projet
La mise en œuvre dans l'entreprise la Forge à Laguiole Thierry Moysset, 11
Directeur général et **Monique Bru** conseiller en formation continue, Toulouse
Le projet Portugais Qi PME / NORTE qualidade E inovaçäo 2009/2010 15
Cristiane Miranda, directeur du développement Expoente
La mise en oeuvre dans l'entreprise Living Colours 17
Tiago Martins directeur général (film) et **Rita Fernandes** Consultante

Intervention de Malika Ahmed Conseiller communautaire à l'insertion sociale 18
et Maire-adjointe d'Aubervilliers

Remarques préalables sur les compétences et le transfert de compétences 18
Saïd Arezki Consultant indépendant

La mise en œuvre d'une GPEC sur le territoire de Cornouaille 22
Patrick Bolzer conseiller en formation continue, Quimper

La recherche d'adéquation et la place des compétences sur un territoire 25
Richard Gendron, directeur de l'emploi et insertion, Plaine Commune

L'acquisition de compétences dans le projet Portugais Qi PME / NORTE 27
qualidade E inovaçäo 2009/2010, **Cristiane Miranda**, Expoente .

le transfert de compétences dans « territoires et compétences » 28
Daniel Del, Ėcole de management et société au CNAM

Regard d'un expert sur les compétences 31
Michel Tétart, expert compétences / individualisation

Témoignage du grand témoin : Jean Besançon Directeur de l'Université 32
ouverte des compétences – Club Stratégies

Introduction générale

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

Patrick Houssier remercie l'ensemble des participants, et plus particulièrement les représentants de Plaine Commune, de la DAFCO de Créteil, des partenaires portugais et français d'être présents en dépit des intempéries.

"il rappelle que le Greta Géforme 93 expérimente et travaille depuis longtemps, avec les partenaires institutionnels déjà cités, sur la problématique de repérage, d'appropriation, de mise à disposition et de transfert 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. Pour gagner aujourd'hui le pari, qui semble de plus en plus difficile à atteindre - permettre aux habitants de nos territoires de mettre en œuvre leurs compétences dans un cadre professionnel et social de proximité - il semble indispensable de créer les conditions nécessaires à la prise de conscience de cette problématique, puis à la réalisation d'opérations et d'essayer d'en tirer des règles d'application efficaces.
Patrick Houssier espère que les travaux présentés aujourd'hui constitueront une modeste mais concrète contribution à la GPEC de territoire, notamment à celle de Plaine Commune.

En savoir plus… http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm
Séminaire final transnational

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

Monsieur Pion souhaite la bienvenue et une bonne journée de travail à tous.
Il rappelle que ce travail engagé en 2003, à l'occasion du projet de développement d'une **maison de l'emploi et de la formation** à Villetaneuse s'est poursuivi, avec des partenaires diversifiés, dans le cadre des programmes européens, Equal avec "Revaltéco" et depuis 2009, Compétitivité régionale et emploi avec "territoires et compétences"
Il est heureux que ce nouvel outil puisse être opérationnel en 2013, même si dix ans auront été nécessaires pour passer de l'idée de cette Maison à son inauguration, pour apporter un soutien aux entreprises et aux résidents afin de réduire le gap existant entre le fait d'être le territoire d'Île de France avec le plus fort solde positif de créations d'emplois depuis 2000 (+24000) et un taux élevé de chômage des résidents.
L'axe de développement économique du "cluster" de la création a été attribué à Plaine Commune lors des travaux de réflexion du Grand Paris; cela pose la question de comment être à la fois un pôle international de développement dans ces activités mais aussi être dans la logique de réduction de la fracture sociale.
En lien avec la préfecture de région, une étude économique a été engagée dans ce sens.

Enfin, Philippe Pion fait part d'une préoccupation grave sur le territoire : la perspective d'une baisse de 70 % de la subvention pour la maison de l'emploi du territoire de Plaine Commune. Il espère que la mobilisation des élus, des personnels et des usagers aura un impact sur la décision finale.

En savoir plus… http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Jacques Chéritel, Délégué à la formation continue - Créteil

Après ses remerciements, **Jacques Chéritel** rappelle que la vocation de ce séminaire est de produire du savoir et de le capitaliser pour le transférer sur d'autres opérations, ce qui est comparable au rôle de la formation professionnelle à l'éducation nationale.
Les 12 Greta de l'académie de Créteil accompagnent des salariés et des demandeurs d'emplois à la recherche de réponses aux questions qu'ils se posent et dans ce territoire se posent des problèmes d'adéquation entre les compétences recherchées par les employeurs et les compétences reconnues aux populations locales.
Il rappelle aussi que les objectifs fixés par Lisbonne en matière d'éducation ont été transposés au niveau des résultats à atteindre en formation initiale. Pour les Greta la problématique pour les adultes est la même et les centres doivent faire en sorte que les entreprises trouvent sur le territoire les compétences dont elles ont besoin.
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 qui permettent à l'individu de ne pas être un simple agent économique, mais un citoyen du monde et de l'Europe
Pour les jeunes, l'Education nationale a créé le socle des connaissances et des compétences à la sortie du collège. Pour les adultes les Greta sont dans la même philosophie : faire en sorte que tous, pour éviter les risques de fracture et d'exclusions plus durables, acquièrent 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 une attention particulière n'est pas portée à ce point, le risque de provoquer l'exclusion d'un certain nombre de nos concitoyens de manière durable, est grand. Cette connaissance des exigences en termes de compétences permet d'établir une formation appropriée à chacun. C'est pourquoi l'accord a été donné au Géforme 93 pour s'investir dans ce projet par le rectorat. Les conclusions de ces travaux sont attendues avec beaucoup d'appétence par les équipes.
J. Chéritel termine en remerciant tous les contributeurs à ce projet.
En savoir plus… http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm
Séminaire final transnational

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

En savoir plus… PPT N° 1 et séminaire final transnational
http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Braga

Cristiane Miranda commence son intervention en rappelant qu'au Portugal les problèmes sont semblables à ceux décrits précédemment, concernant les compétences des salariés et les compétences nécessaires pour se maintenir à l'emploi.

Elle présente son entreprise en précisant qu'elle est entièrement privée. Elle est située à Braga au nord du Portugal. Son activité a commencé en 1994. C'est un organisme de conseil et formation certifié par la Direction Générale de l'Emploi et des Relations de Travail au Portugal. Elle travaille pour les salariés et les chômeurs. L'organisme est également certifié "ISO 9001" et "Benchmarking" par l'Institut d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises et à l'Investissement.
Expoente intervient dans le conseil en gestion, le conseil en ressources humaines et la formation professionnelle. Expoente conduit aussi des études de viabilité économico-financière des entreprises et de caractérisation socio-économique de la région.
Le projet QI_PME / Norte de 2009 et 2010 a été le support du partenariat avec le projet "territoires et compétences" Ce projet sera présenté en détail dans le partie "pratiques d'interventions" de ce rapport.

Concernant sa participation dans le programme européen, Cristiane Miranda explique que c'est une expérience qui a été très intéressante, C'est le premier projet international auquel l'équipe participe Le principal intérêt a été pour eux le partage des connaissances entre les acteurs des projets et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques. Il a été très important pour les consultants d'Expoente de comprendre ce qui se faisait en France, dans ce projet. L'approche française est différente de celle du Portugal. Ils espèrent réussir à mettre en œuvre ce projet dans leur pays.

Cristiane Miranda évoque leur souhait de déposer, en espérant trouver les financements dont ils ont besoin, un projet similaire à "territoires et compétences" l'année prochaine au Portugal. **Elle mentionne un autre avantage du travail transnational en partenariat : l'apport d'idées pour de nouveaux projets.** Elle a été très contente de constater que l'équipe française avait été intéressée par leur type d'approche et que celle-ci pourrait être une plus value pour les partenaires de "territoires et compétences"
Ces différentes approches visant un même objectif : Préparer les citoyens avec des compétences générales et spécifiques adaptées à un monde globalisé, aide les uns et les autres à avoir une vision globale des besoins dans les autres pays et le constat de besoins semblables permet d'envisager avec optimisme une circulation des individus pour travailler à travers l'Europe.

En savoir plus… **PPT N° 1 et** séminaire final transnational
http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

La gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences GTEC

La Bergerie Nationale

Charlotte Palmowski, Chargée de mission, Ėcole des Territoires

Présentation de la structure

Charlotte Palmowski appartient au pôle territoire et développement local de l'école des Territoires / La Bergerie Nationale qui est un établissement public du ministère de l'agriculture. Ses missions sont le repérage des bonnes pratiques dans les territoires, l'accompagnement de projets territoriaux,la capitalisation et le transfert vers d'autres acteurs locaux.

En 2008, la structure a participé, à la demande de la DGEFP, à un travail sur les questions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial, à la suite des travaux réalisés avec les comités de bassin d'emploi.

« Les questions à travailler sont complexes, sensibles, elles touchent le repérage des compétences nécessaires, comment créer de la compétence sur un territoire ? » Dit la consultante « 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,sans vos rôles auprès des organismes qui vous ont mandatés. »

Puis des définitions ont été proposées :

La GPEC 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 qui vont être mises en œuvre dans l'emploi.

En terme de gestion : Qu'est-ce qui est nécessaire pour assurer cette adéquation des Compétences par rapport aux prévisions qui sont faites ?

Cette notion de GPEC a été transférée au niveau territorial, mais les acteurs sont confrontés à des difficultés à la fois en terme d'anticipation – car le sujet est complexe, beaucoup plus divers et complexe que dans une entreprise – et en terme de gestion, car nous sommes sur un terrain multi-acteurs, donc pas évident.

La dénomination Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC) est utilisée, mais aussi celle de Gestion Territoriale des Emplois et des Ressources humaines. La 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.

La notion de GPEC/GTEC n'est pas stabilisée, elle est en construction. Ce sont peut-être les enjeux qui approchent le mieux ce qui pourrait la définir : 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 sonr à construire, entre les entreprises, les branches (qui donnent des cadres de référence en terme d'emploi et qui amène une visibilité en terme 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 su territoire et à son projet

La GPEC territoriale se joue à un triple niveau : le niveau des populations actives - du territoire - des entreprises 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 les intérêts des actifs qui consistent à vivre et travailler au pays avec les intérêts des entreprises qui recherchent les personnes dont elles ont besoin, et qui accepteront de faire évoluer leurs compétences. Le dynamisme du territoire permettra de mettre tout le monde en mouvement. Les ressources humaines doivent être un facteur d'attractivité pour les entreprises qui veulent s'installer sur un territoire.

.

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, à 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. Les éléments suivants sont à prendre en compte :

- **les salariés et demandeurs d'emploi** pour qu'ils acceptent des changements en termes d'adaptation et de compétences.
- **Le territoire** qui doit anticiper les fermetures et les créations d'entreprises, sentir les courants et les évolutions et se poser la question "comment va-t-on faire ? "
- **Les 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

- 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.

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.

Premier niveau : les acteurs institutionnels, Il faut prendre en compte :

- la multiplicité des acteurs, tous sont dans des logiques de priorités et de périmètres différents
- La multiplicité des politiques publiques qui viennent abonder les financements, mais apportent chacune leurs propres contraintes.
- 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.
- Comment faire circuler l'information ? Que ce soit en interne ou entre les partenaires
- Il faut aussi que les structures se posent les questions
- Qui sont mes partenaires et qui ne le sont pas ? (Ceux qui ne répondent pas, ceux qui sont absents..). Comment fonctionne-t-on

- 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, il faut prendre en compte :

La difficulté 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, il est préférable de travailler avec elles. D'autre part, 'il y a une multiplicité d'acteurs économiques.

- Les petites entreprises ont souvent de la difficulté à entrer en contact avec beaucoup d'acteurs différents
- L'approche des questions de compétences et de ressources humaines est souvent difficile, surtout pour le PME et TPE
- La multiplicité des sollicitations envers les entreprises; qui n'ont pas la possibilité de répondre, même si elles sont intéressées
- Le décalage entre la notion « temps » des entreprises et celle des institutionnels. Particulièrement par rapport aux prises de décisions.

La mise en œuvre demande la prise en compte de plusieurs éléments :

1. la multiplicité des acteurs, Tous sont dans des logiques de priorités et de périmètres différents, en 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 "

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.

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

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 la nécessité de mettre en œuvre des activités telles que de la communication vers les publics concernés, et vers les opérateurs de l'insertion pour mieux trouver les personnes qui vont aller vers ces compétences-là. Il faut aussi communiquer sur certains métiers pour les valoriser.

Accompagner les entreprises :

- Lors de leurs recrutements,
- Pendant les tous premiers jours de travail d'un nouveau salarié pour éviter les abandons de poste au bout d'un jour ou deux;
- Lors de mobilité professionnelle pour favoriser le transfert de compétences.

Une GTEC est toujours singulière, en raison de la spécificité du territoire, de ses résidents et du type d'entreprises qui y sont implantés ou qui pourraient y venir, cependant, il y a des principes incontournables qui doivent être pris en compte pour avoir une bonne base d'action.

En savoir plus…PPT 5 et séminaire final transnational
http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm
Le débat avec la salle est retranscrit dans le compte-rendu intégral consultable sur

Pratiques d'intervention

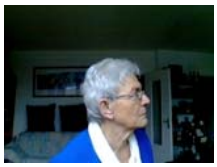
Marie-Hélène Izarn conseillère formation continue CAFOC Montpellier

Introduction

Marie-hélène Izarn a rapidement décrit les missions du CAFOC de Montpellier qui est une structure d'appui pour les questions d'ingénierie des compétences, d'ingénierie de projet et d'ingénierie de la formation. Ensuite, elle a expliqué que « Territoires et compétences » créait du lien entre les besoins des entreprises et ceux des individus, et apportait des réponses, notamment des réponses formation; qui aujourd'hui devaient prendre en compte les besoins de compétence métiers, mais également de compétences transversales.
Elle a rappelé que ce projet s'inscrivait dans un programme européen. Que L'Europe finance des projets pour expérimenter, pour analyser et capitaliser des expérimentations et les transférer. La Commission des Affaires Sociales vise la réduction de 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, tous les acteurs sur ces sujets parce que, seul, on n'y arrive pas, et ce quelle que 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" a-t-elle dit.
En savoir plus… http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Présentation globale du projet "territoires et compétences"

Claudine Burguet Chef de projet



"Territoires et compétences" au niveau français a été conduit en 2010 dans les quatre régions suivantes : 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, par rapport au travail de 2009. Au niveau européen, le Portugal est le partenaire officiel et la Suède a suivi les travaux même si le laps de temps pour déposer le dossier ne leur a pas permis de se joindre au projet.

Ce projet vient de loin, il s'inscrit dans la continuité d'autres projets européens qui, au fur et à mesure, de leur réalisation ont ouvert de nouvelles problématiques. "**Apprendre à apprendre"** au cours duquel a été élaborée une méthodologie d'apprentissage pour les adultes demandeurs d'emploi ou salariés http://www.apprendre-a-apprendre.eu/
et **"Révaltéco"** (revalorisation territoriale des compétences) qui a recherché les moyens d'obtenir une meilleure adéquation locale entre les besoins en ressource humaine et les ressources disponibles. Revaltéco avait aussi comme objectif de proposer les contenus souhaitables de la Maison de l'emploi et de la formation qui était en projet à Villetaneuse.
http://geforme93.forpro-creteil.org/ - projet Revalteco

En 2009, la même équipe de travail a été conventionnée dans le cadre de "Compétitivité régionale et emploi" par le département de Seine Saint-Denis pour expérimenter, dans les entreprises du territoire de Plaine Commune, une méthode d'identification et de valorisation des compétences stratégiques, de transfert de compétences entre salariés, pour sauvegarder dans l'entreprise les capacités de production / développement et pour favoriser la mobilité professionnelle interne. (20 postes ont été étudiés)

En 2010, l'équipe pédagogique a souhaité pouvoir élargir l'échantillon pour valider ou invalider la méthode, en s'appuyant sur des expériences conduites dans différentes régions et dans différents secteurs d'entreprises.
Le projet a été conventionné dans le programme 'Compétitivité régionale et emploi, projets innovants et transnationaux." Il visait l'objectif suivant : 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. Un poste stratégique, est un poste qui, s'il venait à ne plus fonctionner qualitativement, mettrait l'entreprise en difficulté.
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.
A la demande des commanditaires, un travail conséquent a été mené pour effectuer des typologies par rapport au transfert de compétences. Ceci s'est avéré difficile devant la diversité des situations.

Tous ces projets sont partenariaux et s'inscrivent à la fois dans l'opérationnalité directe et dans les objectifs de l'Europe 2020 : "Transférer les résultats pour que d'autres puissent se les approprier en les adaptant".

Des données pour 2009 et 2010 ont été communiquées : En 2009, en France, l'équipe 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. Un bilan a été fait en France, 6 mois après la fin du projet 2009, en juillet 2010.

Lors 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, les résultats ne sont pas encore disponibles. Le travail est conduit 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.
Les résultats, pourront être communiqués dans environ 6 mois.
Il est envisagé de déposer une suite au projet en 2011, si la difficulté liée aux cofinancements est résolue.

En savoir plus… (PPT-6 et séminaire transnational final : http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

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

Thierry Moysset Directeur Général, Monique Bru Consultante Cafoc de Toulouse

Cette intervention est plus détaillée, dans cette synthèse, car elle explique bien le mode opératoire de l'ensemble des interventions dans le projet "territoires et compétences" En savoir plus…PPT 7, vidéo et séminaire final transnational : http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Présentation de l'entreprise

La présentation de Thierry Moysset a porté sur la spécificité du territoire sur lequel La forge de Laguiole est installée :
« L'AUBRAC » est 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, à une altitude de 1100 mètres, mais à cause du vent, cela équivaut en termes de températures, à 2500 mètres dans les Pyrénées, Laguiole est une terre de tradition, d'élevage et d'artisanat. La ville a une identité forte, une image nationale reconnue : coutellerie, fromage AOC « Laguiole », viande bovine d'Aubrac, et gastronomie : Michel Bras fait partie des 20 meilleurs chefs au monde. L'Aubrac est aussi une destination touristique. Souvent appelé « la campagne », c'est un espace nature. Au dernier recensement de 2007, il y avait 1261 habitants, soit 20 habitants / km² (31 en Aveyron ; 62 en Midi-Pyrénées ; 113 en France). Entre 1999 et 2007 la population: est stable alors, que l'Aveyron a augmenté de 4 % et Midi-Pyrénées de 10 %
Thierry Moysset précise : "Attention, Laguiole n'est pas une indication géographique de provenance. Cela veut dire que chacun peut acheter un laguiole fabriqué en Bretagne ou en Chine."

Puis, il explique comment il a repris l'entreprise en 2006 qui était en dépôt de bilan, en reprenant un maximum de salariés et toutes les dettes. La coutellerie était installée à Laguiole depuis 200 ans et sa disparition était dramatique pour le territoire.
En 2010, la Forge a environ 100 salariés, avec beaucoup de métiers : des métallurgistes, des forgerons, des monteurs, des soudeurs, des ligneurs, des polisseurs…
Aujourd'hui la Forge a 4 gammes de produits : traditionnel, collection, sur mesure et désign. La forge travaille avec des designers tels que Starck, Hailo et des grands chefs.
Toute la production est réalisée à laguiole et tous les produits annexes (emballages, tee-shirts pour les salariés… sont de fabrication française, .pour répondre à une vraie démarche de territoire.

L'emploi sur le territoire

Sur le territoire, entre 1999 et 2007 l'emploi salarié a évolué de + 14 %, il y a 3 employeurs majeurs La Forge, Jeune Montagne (fromage) et Michel Bras. Le territoire est générateur de 159 emplois pour 100 actifs, aussi le besoin de main d'œuvre est important; Mais à La forge, une personne sera recrutée si, au-delà de ses compétences métiers, elle a prouvé qu'elle veut vivre sur le territoire.

Les principaux problèmes auxquels est confrontée la Forge de Laguiole :

- **Le manque d'attractivité** : Laguiole est loin des villes importantes, elle a un climat rude et une image de paysans attardés.
- **La pyramide des âges** : En raison de la spécificité du territoire, l'entreprise n'a pas de turn over et la période de difficultés financières a entraîné des départs des plus jeunes.
- Le manque d'attractivité et la pyramide des âges ont comme conséquence **une difficulté de transmission des métiers**
- **La culture des PME dans lesquelles** la gestion prévisionnelle des effectifs n'est pas une préoccupation importante et en plus, il est fréquemment difficile de se projeter à 5 ans, 10 ans voire 20 ans.
- **La dévalorisation d**es métiers manuels, y compris quand le jeune peut devenir meilleur ouvrier de France;
- **Le vieillissement des salariés** : En 2015, l'âge moyen des salariés sera de 52 ans dans un métier manuel qui provoque des troubles musculo-squelettiques, il faut donc trouver des moyens pour que les salariés puissent travailler jusqu"à leur retraite.

Pourquoi s'investir dans "territoires et compétences" ?

Ces difficultés ont rendu les dirigeants conscients de leurs problèmes liés à :

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

Dans un contexte

- de forte augmentation des commandes
- d'une entreprise qui historiquement n'a jamais géré ses salariés comme une ressource rare et précieuse.

A titre indicatif, pour qu'un salarié soit capable de monter de manière autonome un couteau basique, cela demande entre 1 an et 1 an ½ d'expérience et pour les pièces collection… il faut 6 ans.

Pourquoi ? Comment ?

Dans l'entreprise, nous avions eu l'occasion de travailler avec une consultante du Greta de Rodez qui connaissait vraiment bien le territoire. Quand l'entreprise a rencontré Monique Bru du Cafoc de Toulouse qui proposait la participation à une action qui allait peut-être nous aider à apporter des réponses à nos problèmes et qu'en plus cette personne affrontait un déplacement de 2 h ½, sur des routes enneigées, l'entreprise a pensé que cela valait la peine de s'investir dans cette action.

Monique Bru (la consultante qui a accompagné le travail dans l'entreprise) a expliqué que le Cafoc de Toulouse privilégiait l'effet réseau entre ses centres de formation continue. Aussi, c'est grâce à ce réseau que la rencontre a eu lieu. C'est une convergence de volonté : celle de l'Europe et de l'Etat qui donne l'opportunité de conduire ce type de projet pour faire avancer les choses, volonté du réseau académique qui souhaite expérimenter, aiguiller et faire avancer les approches de la formation et volonté de l'entreprise sans laquelle les choses n'auraient pas pu se faire, dans les faits la volonté du chef d'entreprise, mais aussi la collaboration du responsable de production, du chef d'atelier et des salariés avec lesquels le travail a été fait.

Le métier de monteur de couteau a été ciblé pour trois raisons ont expliqué Thierry Moysset et Monique Bru : car, en premier, c'est vraiment le cœur de métier, en deuxième, en raison de la croissance des commandes, l'entreprise a besoin de monteurs et il n'existe aucune formation "coutellerie" en France, en troisième parce que les membres de cette entreprise ont vraiment envie de vivre sur l'Aubrac, il faut donc que l'entreprise puisse avoir des salariés qualifiés et ce projet , grâce au travail dans le champ du transfert de compétences, pouvait ouvrir la porte à la formation sur site de travail.
Quand un salarié est convaincu qu'il est très important pour la société, parce qu'il a un métier et qu'ainsi il fait vivre ce métier et son entreprise, celui-ci est heureux de transmettre son savoir et son métier, surtout s'il est valorisé. Il souhaite être aidé à formaliser cette transmission de métier car savoir n'est pas savoir transmettre. Ce sont souvent les patrons qui sont réticents à ce transfert en interne, parce qu'ils ont peur que les sachants prennent le pouvoir dans la société. Alors que tout peut cohabiter, il y a ceux qui savent faire et ceux qui peuvent. Il faut tous les aider parce que seul on n'est pas grand-chose.

Une fois que le métier de monteur de couteaux a été identifié comme stratégique, il a été décidé d'analyser ce poste au travers de deux personnes : un monteur de couteaux bien expérimenté, et qui accepte d'avoir cette fonction de formateur, ainsi qu'avec un salarié nouvellement recruté qui était en cours de formation. Donc ce binôme a permis de définir les compétences mises en œuvre et surtout comment réaliser ce transfert. 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 travailler, 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. Comment formaliser ce processus de transfert, avec le souci de chercher à le rendre plus efficient et de valoriser les personnes qui sont impliquées dans ce processus.

Par rapport à l'intention dans ce projet, l'emploi de monteur de couteaux était bien **un emploi stratégique**, la place de ce métier dans le processus, est stratégique au regard de la problématique d'emploi qui se pose
Concrètement une première journée de travail, a eu lieu qui a permis de faire connaissance, de partager l'analyse de la situation que connaît La Forge autour de l'emploi, de cibler le binôme de salariés qui allait être interviewé. Puis deux grosses journées dans l'entreprise ont été nécessaires pour conduire des entretiens avec les deux salariés, le chef d'équipe qui fait un travail de proximité avec tous les monteurs et suit le processus de production et avec le chef d'atelier. Ces entretiens ont été alternés avec des périodes d'observation dans l'entreprise.

Ces deux journées ont, bien entendu, été intercalées avec du travail en bureau, pour arriver à une description de ces activités. Puis, des allers et retours auprès des interlocuteurs ont permis d'adapter, valider les propositions pour arriver finalement à quelque chose qui n'est sûrement pas abouti, sûrement pas exhaustif, mais qui cherche à traduire avec des termes une réalité de l'emploi et une réalité du transfert. Cela 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 de ce poste de travail. Cette fiche de poste, ces activités ont été déclinées en référentiel de compétences, lequel référentiel se décline selon les composantes de la compétence en terme de savoir, de savoir-faire et de comportement. La fiche de mission du formateur. a aussi été explicitée Le poste analysé est avant tout celui de monteur de couteaux, mais la fonction de formateur ayant été confiée au salarié expérimenté, les activités et les compétences de cette fonction ont été déclinées et le processus de formation en situation de travail, avec les différentes étapes. a été décrit
La formation de monteur de couteaux se fait en six ans, cependant, le processus de formation a été formalisé sur la première année, année décisive, même si les étapes suivantes ont été évoquées.
L'entreprise avait une autre préoccupation, elle souhaitait faire reconnaître cette formation, certes en interne par les différents acteurs, mais aussi auprès des acteurs externes et notamment de l'OPCA.
Il a donc fallu traduire ce processus de formation pour qu'il soit recevable par l'OPCA, cela a été aussi un des éléments produit pendant l'intervention. Il y a eu également une proposition pour améliorer le dispositif de formation, y compris la reconnaissance de la formation et des compétences acquises.

Pour conclure cette présentation, Thierry Moysset a repris la parole pour deux précisions :

- d'après lui, dans un référentiel de compétences, il est indispensable de faire une place au comportement. Ce qu'il demande à un salarié ce n'est pas seulement de savoir faire des couteaux, mais c'est d'être un membre actif de l'entreprise
- La manière dont a été traité le référentiel formation a permis de l'inclure dans le plan de formation de l'entreprise accepté par l'OPCA, donc a produit un avantage financier.

Il a développé ces points :
Le salarié qui arrive aujourd'hui à la Forge comme monteur recevra une charte qui définit le rôle de chacun, ensuite un parrain / tuteur lui sera attribué. Le rôle et la mission de celui-ci, ce que le salarié doit faire en formation, ce qu'il doit atteindre, ce vers quoi il doit aller, lui seront expliqués. Un planning d'accueil lui sera remis, il passera dans tous les ateliers pour faciliter le relationnel, il recevra aussi un planning de formation avec les étapes de validation. Si une étape n'est pas franchie, ce n'est pas grave, cela veut dire qu'il n'a pas acquis le niveau, mais cela ne veut pas dire qu'il est un mauvais employé, Ce peut être aussi le tuteur qui a mal transmis son savoir; cela veut dire que les deux doivent retravailler.

Maintenant, tous les objectifs à atteindre, sans notion de cadence, sont formalisés, le plus important est de s'intégrer à l'entreprise et de travailler qualitativement (dans cet ordre de priorité) et les résultats de cette grille ne servent pas à fixer des rémunérations.
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.

Si cette opportunité de projet européen ne s'était pas présentée la hiérarchie aurait été incapable de faire ce travail. Celui-ci nécessite quelqu'un qui vient de l'extérieur, qui a su parfaitement s'intégrer à l'entreprise et qui a su comprendre la philosophie de l'entreprise. Sans une personne comme cela, c'est impossible à faire. Cette démarche a même remis en cause la hiérarchie qui s'est rendue compte que chacun avait un rôle à jouer et que dans ce domaine les responsables n'étaient pas forcément très bons, et parfois mauvais. Une condition essentielle à une vraie remise en question de l'entreprise est que le "Ph" de l'entreprise soit neutre, 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 a pas ça, c'est impossible à mettre en place.

L'intervenante de "territoires et de compétences"a cherché à comprendre, elle s'est intégrée à l'entreprise, elle à écouté, cela a permis la remise en question du fonctionnement de l'entreprise, cela a amené une vision objective parce qu'elle venait de l'extérieur. Cependant, il faut aussi que l'entreprise accorde du temps (Ce qui se fait facilement, quand l'intervenante a eu 2 h1/2 de trajet sur des routes enneigées (dit T. Moysset).

Cela a aussi permis de valider ce qui existait. Il y avait une préformation, que l'entreprise jugeait positivement, en fait elle représentait une première étape, ce qui a permis de la faire progresser.

Dans les exigences il y a l'implication de la hiérarchie mais aussi une totale immersion de la personne qui est venue travailler avec l'entreprise il faut que celle-ci soit totalement libre, sans préjugés, et qu'elle ne soit pas sous l'influence de l'autorité. Le climat dans l'entreprise doit être serein et la hiérarchie disponible.
"Ce qui me gêne le plus dans ces démarches, c'est que souvent on lance un pavé dans l'eau, ça fait des ondes formidables et puis, si on ne 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 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,a dit T. Moysset

A la Forge de Laguiole nous préférons 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 partent quand elles sont formées. **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.

Les débats qui ont suivis cette intervention sont intégralement retranscrits dans le séminaire final transnational consultable sur : http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Présentation globale du projet "QI / PME / NORTE

Cristiane Miranda Directeur technique Expoente Braga Portugal

En savoir plus**…PPT 2 et séminaire final transnational :**
http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Présentation globale du projet

Ce projet qui a été mis en œuvre en 2009 et en 2010 s'intitule **QI_PME (Qualité et Innovation pour Petites et Moyennes Entreprises).** Il fait partie d'un programme européen géré au Portugal par **AI Minho,** association Industrielle du Minho (région du nord du Portugal) et organisme intermédiaire pour le FSE.
L'association AL Minho a pour objectif d'augmenter la compétitivité des petites et moyennes entreprises dans la région nord du Portugal en agissant sur les facteurs critiques, organisation, gestion, marketing … et surtout ressource humaine à la fois pour les dirigeants, les cadres et pour les opérationnels.
AL Minho a sélectionné sur la région 11 organismes conseil –formation en 2009 et 10 en 2010. La présentation va porter principalement sur 2009, car 2010 n'est pas encore terminé et donc les résultats ne sont pas disponibles.
Les interventions dans le projet se focalisent sur les domaines dans lesquels l"entreprise est moins forte, voire faible et là où l'offre de formation est peu développée.
Le projet est basé sur une démarche / méthode unique pour toutes les PME qui ont accepté de participer, avec l'étape 1 - le diagnostic + l'élaboration du plan d'action – l'étape 2 – La mise en œuvre du plan d'action et la formation- et l'étape 3 –l'évaluation.

Cependant, les actions sont très individualisées, car si les outils de diagnostic et de formation sont communs à toutes les PME (benchmarking, bilan organisationnel de l'entreprise et formation inter entreprises) les résultats des diagnostics sont spécifiques à chaque PME participante et l'étape 2 très individualisée en fonction des résultats de l'étape 1.
Pour être sélectionnées les entreprises candidates doivent avoir moins de 100 salariés et s'engager sur la disponibilité des dirigeants et des cadres pour les 3 phases pré citées et pour permettre aux opérationnels de participer, si besoin, aux formations.

La phase de diagnostic inclut le benchmarking qui dure 30 heures, le bilan organisationnel qui dure 20 heures et l'élaboration d'un plan d'action. 20 h Ce plan d'action est construit à partir des résultats des diagnostics et détermine les actions à mettre en place et fixe les objectifs à atteindre.
La phase de mise en œuvre du plan d'action est une phase de conseil–accompagnement pour soutenir l'entreprise dans la réalisation des actions prévues. Sa durée est de 80 heures.

La phase de formation comprend :

1. Une formation de perfectionnement pour les dirigeants et les cadres gestionnaires. Cette formation se déroule sous la forme de séminaires résidentiels pour optimiser le temps et s'assurer de la présence des participants. Chaque séminaire dure 14 h et se déroule le vendredi après-midi et soir et le samedi matin.

6 séminaires sont organisés avec les thèmes suivants :

- **Immersion,** l'objectif est que chaque participant comprenne mieux l'intérêt de ce projet, que se créent des liens entre eux… Les entreprises participantes viennent de secteurs différents et les dirigeants et les gestionnaires sont appelés à travailler ensemble lors des séminaires et à participer à des formations inter entreprises, sur les thèmes :

- **Connaissance des outils utilisés** : benchmarking, bilan organisationnel…
- **Gestion stratégique**
- **Innovation**
- **Marketing et gestion commerciale**
- **Ressource humaine**

Ces séminaires sont l'occasion de nombreux échanges entre les participants et des "affaires" se traitent pendant ce laps de temps.
En 2009, pour Expoente 25 entreprises avaient été sélectionnées pour participer et lors du premier séminaire il y avait 25 chefs d'entreprise et 25 gestionnaires présents au séminaire d'immersion.
La formation des collaborateurs

- Pour les seniors, ils sont orientés si nécessaire, vers des centres "nouvelles opportunités" afin de leur permettre d'améliorer leur formation générale qui est souvent inférieure au niveau 3 ème
- Pour les salariés en général et pour une durée moyenne de 50 h par entreprise, des formations intra ou interentreprises, en fonction du nombre de participants. Les thèmes sont ceux qui sont apparus nécessaire lors des diagnostics et de l'élaboration des plans d'actions.

2. L'évaluation est faite sur la base de l'outil benchmarking. Comme celui-ci est basé sur la méthode de la comparaison, celle-ci est réalisée entre les résultats du benchmarking lors du diagnostic et les résultats lorsque le plan d'action a été réalisé.

Dans ce projet, il y a une équipe de coordination et de contrôle ainsi qu'une équipe de mise en œuvre, qui intègre des consultants labellisés en Benchmarking, ou/et en bilan de compétences, des consultants spécialisés dans les domaines spécifiques d'intervention à l'intérieur des entreprises et également des formateurs sous la responsabilité de l'Association Industrielle, et du POPH qui est le Programme Opérationnel de Potentiel Humain qui est responsable, au Portugal, de la gestion des fonds communautaires pour la formation.

A la fin de chaque projet, une réunion est organisée, réunissant tous les centres conventionnés pour transmettre les résultats.

En 2009, les 25 entreprises impliquées comptaient globalement 593 salariés. 66 % d'entre eux ont participé aux formations.

Il est rappelé que ce sont pour 9 d'entre elles des micro entreprises (au sens européen) < 10 Salariés, 3 des petites entreprises) < 50 salariés, et 13 moyennes entreprises < 250 salariés

Quelques exemples de résultats en 2009 :
En gestion de qualité, parmi les entreprises plus petites, certaines ont réussi à mettre en œuvre les procédures de gestion de qualité, elles peuvent maintenant monter leur dossier pour obtenir la certification.
En gestion de ressources humaines : une entreprise a mis en œuvre un dispositif d'évaluation des performances
En marketing, communication et image, il y a eu des développements de site Internet, de logos, des rédactions de newsletters…
En internationalisation la recherche de nouveaux marchés, de nouveaux clients…

Il y a eu 1550 heures de formation pour les collaborateurs dans les domaines : développement personnel, communication, gestion des conflits, et en technique ; gestion de qualité, résolution de problèmes, langues étrangères, santé et hygiène au travail, sécurité… et 1200 heures pour les dirigeants.
En phase d'évaluation 500 heures ont été consacrées à l'outil de benchmarking.
91 % des entrepreneurs ont dit que les résultats de cette action ont dépassé leurs attentes
95 % ont précisé que leurs objectifs avaient été atteints
91 % ont jugé que les services proposés par les consultants ont été excellents
100 % ont notés que les services des formateurs ont été excellents

A côté des résultats satisfaisants, il faut aussi pointer les difficultés rencontrées :
La première a été de trouver les entreprises intéressées et correspondant aux critères de sélection.
La deuxième est le manque d'implication de certains dirigeants, ce qui est absolument nécessaire dans ce type de projet.
La troisième est le manque d'assiduité des collaborateurs en formation, majoritairement liée à l'organisation des formations, en partie sur temps de travail et en partie sur temps libre.

Il faut préciser que ces projets sont complètement gratuits pour les entreprises, mais qu'elles doivent y consacrer du temps aussi bien pour les dirigeants que partiellement pour les collaborateurs?
En savoir plus…http://geforme93.forpro-creteil.creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

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

Rita Fernandes consultante Expoente intervenante dans l'entreprise Living Colours

Présentation synthétique de l'entreprise Living Colours"

En savoir plus…Vidéo en français et séminaire final transnational
http://geforme93.forprocreteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Rita Fernandes a présenté les excuses et regrets de **Tiego Martins**, Directeur Général de l'entreprise Living Colours, dans laquelle Expoente est intervenue en 2009 et 2010 (dans deux filiales différentes). Tiego Martins devait participer à ce séminaire, malheureusement, il est retenu en Allemagne.
Une vidéo a permis aux participants d'avoir une bonne idée de cette entreprise.
L'entreprise 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 a 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.
L'entreprise fabrique des textiles, des tissus de confection, pour les vêtements : costumes, pantalons, gabardines... Elle vend également des tissus intégrant des technologies : imperméabilisants, antitaches, tissus infroissables…avec un entretien plus facile. à la fois pour l'industrie automobile et pour l'habillement. Actuellement, l'entreprise a une capacité de production de 3 000 000 de mètres de tissus par an. Elle a 115 salariés qui travaillent 24 heures sur 24 durant 5 jours par semaine.

La vidéo a présenté

- une partie de la production, la capacité est de 3 000 000 mètres et les métiers à tisser 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 %.
- la teinturerie dans laquelle il y a un laboratoire capable de tester toutes les couleurs et toutes les commandes. Dans ce laboratoire, il est également possible 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 en quantité adaptée au type de commandes.
- la finition, le toucher et les caractéristiques du tissu sont importants, par exemple. le *travel sweats*, tissu lié 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*, le *natural stretch*, sont des concepts de textiles techniques déjà mis en œuvre dans l'entreprise.

En savoir plus:…
http://geforme93.forprocreteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm
Séminaire final transnational

Expoente
SERVIÇOS DE ECONOMIA E GESTÃO

Rita Fernandes consultante

Présentation de la méthodologie et des outils QI_PME Norte

Le Benchmarking est un outil basé sur la comparaison avec un échantillonnage d'entreprises nationales ou européennes et qui sert à réaliser des diagnostics et des actions d'évaluation. Dans ce projet, 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 prennent conscience des 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 / l'U.E., qui permet d'effectuer les comparaisons.

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 provenant d'un échantillonnage d'autres entreprises. Ces éléments indiqueront la position relative de l'entreprise concernant le point étudié . 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 5ème 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 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.

Cette présentation a été rapide, mais je n'ai pas beaucoup de temps. Je vais maintenant parler de l'autre outil de diagnostic « le bilan de compétences organisationnelles »

En savoir plus…
PPT 3 présentation du Benchmarking et séminaire final transnational
http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

QI_PME Norte
Balanço de Competências Organizacional

Le bilan de compétences est un outil de diagnostic utilisé pour évaluer les compétences que les entreprises possèdent et les besoins en formation.
Il est similaire à l'outil Benchmarking en termes de logique. C'est également une phase de diagnostic visant à identifier les besoins dans QI_PME. 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 repris dans cette partie afin d'apporter plus de richesse à l'analyse. 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 dans la structure et des compétences nécessaires pour atteindre le développement souhaité et répondre correctement aux défis commerciaux qui lui sont posés. C'est donc identifier les compétences de son organisation afin de les développer par la suite et identifier les points à travailler.

Le développement des compétences, passe par de 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 se confronter au marché.

Une série de questions sont posées à l'entreprise. Les réponses vont permettre d'identifier les pratiques qu'elle utilise pour faire face aux situations soumises lors de ce questionnementqui sont proches de celles rencontrées dans l'entreprise. 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.
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 se confronter au marché.
Ces informations sont exploitées par le consultant Si le niveau actuel de l'entreprise par rapport au challenge lié au développement souhaité est élevé. La conclusion est que l'entreprise n'a pas besoin des interventions prévues dans QI_PME 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 de l'améliorer. Les priorités vont être déterminées, si dans ce cas, cette priorité est jugée élevée, les compétences ou parties de compétences qui vont devoir être acquises seront identifiées et formalisées.
Le consultant analyse avec l'entrepreneur le niveau de développement et les priorités, et définit le plan de formation nécessaire pour développer 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.
En savoir plus…
PPT 4 Bilan de compétences opérationnelles et séminaire final transnational
http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Malika Ahmed
Elue d'Aubervilliers et de Plaine Commune, chargée de l'Insertion

Malika Ahmed commence son intervention par saluer la salle avec un bonjour en portugais « Bon dia », ce qui est assez remarquable, car personne d'autre n'a utilisé cette langue pendant cette journée.
Après avoir remercié les participants elle a fait remarquer que les échanges transnationaux étaient riches et fructueux pour rechercher la mise en adéquation entre les besoins et les emplois sur les territoires. Les échanges, à travers les projets européens Revalteco et Territoires et compétences vont permettre, de tirer toute la richesse des expériences nationales et internationales.
Puis, Malika Ahmed a abordé les fonds sociaux européens, en précisant qu'une journée de séminaire transnational, dans le contexte actuel, ne pouvait avoir lieu que grâce aux financements européens
Elle regrette, que, en cette période de crise, les financements baissent, ou en tout cas que les dossiers mettent beaucoup plus de temps à aboutir que ça ne devrait. Elle affirme que les politiques locaux, dans leur domaine de compétence, sont vigilants et font les démarches nécessaires pour solliciter l'Europe pour obtenir des financements qui permettent d'expérimenter sur des problématiques visant la réduction de la fracture sociale
M. Ahmed revient sur la présentation de l'entreprise Laguiole pour parler des métiers qui convient de préserver et de mettre en valeur (Artisanat, métiers rares…) Face à des économies productivistes, il faut miser sur le qualitatif, la qualité de vie, et il faut rester vigilant à ce que ces emplois soient préservés et continuent de perdurer, dit-elle. C''est bien difficile à travers cette crise constate-t-elle, 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 en Europe, parce que l'Europe s'est aussi la solidarité Donc les politiques se doivent de mettre en place cette solidarité européenne.
Les personnes oeuvrant dans ces projets sont des acteurs de la recherche de l'efficacité économique et du respect de la ressource humaine, il faut poursuivre dans cette voie sur nos territoires. En savoir plus :
http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Saïd Arezki
Consultant indépendant "Territoires et compétences"

Saïd Arezki introduit le travail de l'après-midi en faisant le lien entre ce qui a été dit le matin et les interventions qui auront lieu dans l'après midi pendant l'atelier dédié **au transfert de compétences**.
En préalable, Il remarque le changement d'échelle sur la question du champ de compréhension à la fois des compétences et des modalités de transfert qui sont associées, et le fait que, de plus en plus, on passe d'une réflexion qui va de l'individu au collectif et on passe de l'entreprise au territoire.
Puis, il a présenté quelques remarques

- **La compétence est bien une affaire locale, une affaire territoriale. La compétence est une question qui se joue dans l'entreprise.**

Ensuite, il a rappelé la définition de compétences qui est à peu près admise par tous les chercheurs, consultants, formateurs :
« **La compétence est un savoir faire en action, c'est une capacité à agir dans une situation de travail bien déterminée et une capacité à agir dans des situations aléatoires ».**
La compétence est circonstanciée mais est aussi finalisée.
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 dans les entreprises**

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, de 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.
C'est quelque chose qui est relativement productif et efficace.

Finalement, à partir de ce constat, on peut élargir 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, C'est aussi lié, très lié, au contexte social, 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, 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 compétence, 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 liée à l'actualité économique et sociale, la crise oblige et invite l'ensemble des acteurs du territoire à travailler sur les 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 mobilisent, 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

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, il y a une multitude de solutions, et l'enjeu majeur est de trouver des solutions partenariales, de mobiliser les acteurs nécessaires, à la fois pour être plus efficaces, et pour être plus rapides, pour être plus proches encore du besoin des entreprises.

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

On voit bien que la compétence et le transfert de compétences sont 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. Il n'y a pas une façon de transmettre les compétences, il y en a plusieurs. Il faut réfléchir, penser les modalités, en fonction des entreprises concernées et :

- des besoins de chaque entreprise
- de leur diversité, de leur activité
- des capacités des salariés
- de la taille de l'entreprise,
- de la nature de son organisation.

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

Le transfert de compétence est aussi lié à l'âge, et plus précisément à la démographie du travail. Le transfert de compétence est aussi un rapport entre les générations au travail. Le plus souvent, le transfert de compétence, se joue entre les seniors et les jeunes dans l'entreprise. La loi de financement de la Sécurité Sociale pose ce cadre-là., 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 compétences. Cela suppose que les seniors soient considérés comme des acteurs qui détiennent un certain nombre de ressources et qui sont en mesure de les transférer dans l'entreprise. Cependant le transfert de compétences n'est pas simplement une relation senior / jeune, le transfert de compétences va intéresser l'ensemble des générations.

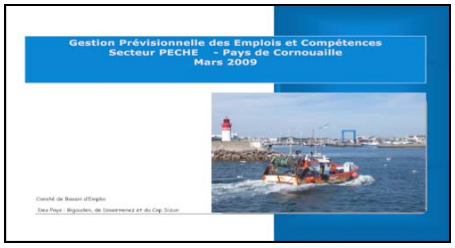
Dans le cadre de ce projet et dans cette diversité de modalités de transfert de compétences les consultants privilégient la question du tutorat, même s'il est reconnu et affirmé qu'il y a différentes solutions possibles. Cette pratique est jugée assez efficace et privilégiée, d'une part parce qu'elle répond bien aux besoins des salariés et aux besoins des transferts de compétences - c'est un système d'apprentissage qui est assez efficace - et d'autre part, c'est un mode d'action, qui répond bien aux besoins de l'entreprise, basé sur les situations de travail et avec une prise en compte des enjeux concrets pour l'entreprise.

Puis, Saïd Arezki a présenté les intervenants de l'après-midi.
En savoir plus …
http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

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.

Après avoir présenté les excuses de Laurent Bruchon, retenu pour raisons professionnelles, Patrick Bolzer a décrit une opération de GPEC sur le territoire de Cornouaille, dans le sud du Finistère. Dans laquelle les compétences et particulièrement le transfert de compétences a été très présent.

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…de cette filière
Le projet est piloté par le Comité de Bassin d'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 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.



En savoir plus…**PPT-8 présentation GPEC pêche** http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Puis ont été présentés quelques points de repère pour situer le contexte de la pêche, du contexte mondial au contexte local. En 2006 : 146 millions de tonnes de poissons 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.
L'arrêt à ce niveau du prélèvement, donc de la ressource mondiale est urgent. D'autant plus qu'avec la modernisation de la flotte, les capacités de capture 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.

43,5 millions de personne 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.

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 représente 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 :

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

Quelques points de repère pour le contexte français,: 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, qui est le premier port actif en France.

La moyenne d'âge des marins en Cornouaille est de 43,7 ans. Dans le cadre de cette GPEC, il y a eu une étude qui arrive au constat d'une moyenne d'âge du marin français de 40 ans. Cela veut dire qu'il y a déjà un déficit de main d'œuvre sur la tranche des moins de 30 ans.

Une enquête a été conduite auprès des armements; elle a eu un bon taux de retour 34 % :

Les 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.

Les rémunérations mensuelles vont de 3000 € pour le matelot à 4000 € pour le patron pêcheur, voire plus. Bien sûr avec des conditions de travail particulières.

Néanmoins les difficultés à recruter de la main d'œuvre sont importantes. Certains bateaux ne peuvent pas partir en mer faute d'équipage. Le manque à gagner du fait du manque d'équipage est estimé à 500 M€. Certains patrons jugent primordial pour la profession d'élever le niveau de formation. Mais, le manque de salariés est un frein à la formation par crainte de ne pas pouvoir trouver un remplaçant, qu'un salarié formé aille rejoindre un autre armateur…
L'analyse des résultats des sorties du lycée maritime du Guilvinec montre que les jeunes trouvent un emploi dans le secteur. Mais il est difficile d'amener les jeunes vers ces formations.
La rémunération peut être attractive. Mais derrière il y a toute une communication à mettre en place pour valoriser l'image de la profession.

Le carburant reste le souci premier des patrons / armateurs. L'augmentation récente du prix du gasoil a entraîné des mouvements sociaux
Le carburant 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

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

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.

L'impact sur les salariés des navires qui ont été désaffectés est peu important, 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 Plan de sortie de Flotte sur la Cornouaille est de 23.5 M€.

Conclusion provisoire : 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. qui conduisent à la disparition totale d'une filière ou de certains ports. .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.

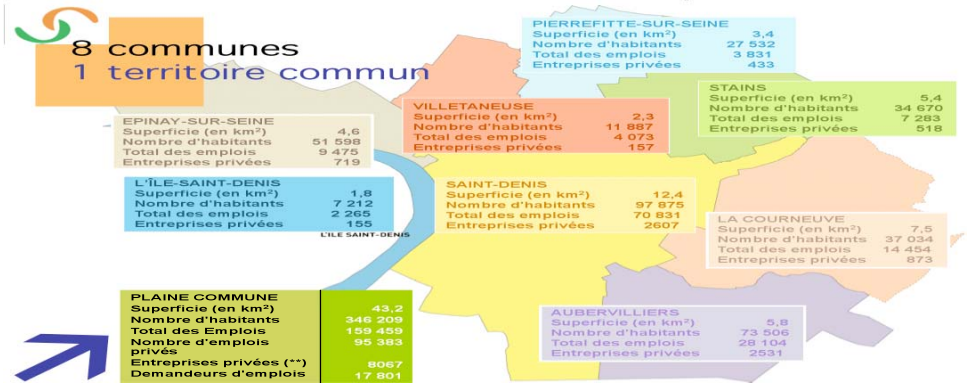
La GPEC qui a été mise en place sur 3 armements tente d'améliorer la situation. Il faut savoir qu'un bateau de pêche en mer pose une difficulté car il doit avoir un agrément des affaires maritimes pour pouvoir embarquer des matelots sur un bateau. Donc on a beaucoup aujourd'hui de marins qui sont en 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 valider leurs qualifications et sortir du dérogatoire.
- enquêtes sur les mouvements de sortie et d'entrée dans le métier

Il y a beaucoup d'autres activités à initier et à conduire dans cette GPEC qui ne va pas s'arrêter là, mais le choix est d'avancer par action, par activités même si elles semblent petites.

En savoir plus…PPT 8 et séminaire final transnational…http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

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



Richard Gendron a présenté le territoire de Plaine Commune et les actions menées en matière de gestion prévisionnelle d'emploi
La présentation est organisée autour de 3 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
Autres caractéristiques, 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 aussi des villes qui sont à moins de 7 000 habitants, par exemple, L'Île Saint Denis. Le principe d'une communauté d'agglomération est le transfert par les villes, à la communauté d'agglomération de 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.. Enfin, je n'oublierai effectivement pas la culture, et puis les grands évènements. Le territoire vit une profonde transformation, avec des activités plutôt high tech, en plein développement : le cinéma l'audiovisuel, la banque et l'assurance. La principale raison de ce développement est la position géographique de Plaine Commune, dans un triangle stratégique, 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 qui représente des investissements de plus 1,5 milliards d'euros de travaux.
Les quartiers qui sont en cours de transformation, tels que l'île saint Denis ou Aubervilliers où un grand centre commercial est entrain de recruter le personnel, avant son ouverture.
Le transport, avec des lignes de tramway.

D'autres projets, particulièrement de nouvelles implantations telles que les Archives Nationales, historiquement situées à Paris, qui vont venir s'installer à Pierrefitte-sur-Seine

Le campus Condorcet: 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; la construction de la Cité du cinéma à Pleyel, la fameuse cité du cinéma de Besson est en cours de réalisation; 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 l'ambiguïté de ce territoire 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, dont 30% de ce public qui ne maîtrise pas le français. L'une des particularités de notre territoire, c'est le fait que des actifs qualifiés et stabilisés quittent le territoire.

Ceux qui partent du territoire sont remplacés par d'autres qui ne maîtrisent pas le français, alors les acteurs du territoire ont l'impression de toujours recommencer.
Autre aspect important est le nombre de personnes relevant du RSA. Plus de 15 000 personnes bénéficient du RSA, soit une famille sur dix. 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.

Pour travailler la question de l'écart entre le développement économique et l'emploi local : les actions portent à la fois sur le court terme, et sur le plus long terme, depuis une dizaine d'années, un dialogue permanent entre les villes de la communauté d'agglomération et le monde de l'entreprise représente un outil très utile.
La Communauté essaie toujours de dialoguer avec les entreprises. Quand une entreprise envisage de s'implanter, les politiques responsables peuvent l'appuyer pour qu'elle se développe, mais en contrepartie ils demandent que soit vraiment pris en compte l'emploi local, ce qui sera vérifié à partir de l'évolution au fil du temps et du développement
Nous avons un certain nombre d'initiatives pour favoriser le recrutement local. Les entreprises sont sollicitées pour participer aux salons; un parrainage, sur l'alternance a été institué, cela donne lieu à la désignation, en interne dans cette entreprise, et au sein de la maison de l'emploi d'un référent, les deux travaillant ensemble. C'est un outil opérationnel important, qui relève, effectivement, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
Plaine Commune Promotion est une association, qui représente environ 250 entreprises locales; c'est un partenaire qui facilite beaucoup le dialogue avec les entreprises.

Point numéro 2 :
Cette charte entreprise/territoire permet la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives, particulièrement à court terme pour répondre aux besoins des demandeurs d'emploi.

- Dans le cadre de la maison de l'emploi : deux grands forums pour l'emploi sont organisés par an, 50 entreprises environ participent à chaque fois.
- Des rencontres chaque année pour les jeunes diplômés sont organisées 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 pour des entreprises qui viennent spontanément rencontrer Plaine Commune, dans le but de s'y implanter; des négociations sont conduites pour arriver à une réciprocité d'intérêt entre aide à l'implantation et au développement et prise en compte de l'emploi local.
- Le plan de lutte contre les discriminations. Actuellement 13 quartiers sont ciblés, des initiatives sont prises en direction du sport, de l'alternance. D'un côté il y a des jeunes avec des qualifications, souvent en rupture avec l'Education Nationale, et de l'autre des entreprises, les conditions sont favorables pour booster l'alternance. Actuellement les partenaires de l'opération "Aubervilliers" ont confié à Plaine commune le recrutement de 700 équivalents temps plein.

Ces actions sont celles conduites régulièrement et cela représente beaucoup de travail. Mais, à moyen et long terme d'autres initiatives en matière de GPEC sont prises.

- Dans le cadre du cluster de la création, la Maison de l'emploi finance une étude prévisionnelle. Des acteurs de l'insertion ont pensé que le type d'emploi offert ne pouvait pas correspondre aux demandeurs d'emploi du territoire, mais d'autres ont argumenté la nécessité de travailler pour l'avenir avec une autre génération

C'est un peu pessimiste comme vision des choses mais faire ce lien entre les entreprises qui arrivent sur le territoire et la population des plus jeunes est indispensable pour l'avenir.
Aussi, un travail est conduit régulièrement avec l'Education Nationale.

- Chaque année, un Rallye Interentreprises est organisé. : Des jeunes et des chefs d'entreprise sont mobilisés, 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 et une quinzaine de classes sont mobilisées; chaque entreprise parraine une classe sur un projet pendant une année, ce qui donne lieu à une présentation publique..
- Orientation des élèves de première : chaque année un forum des formations post-bac est organisé avec Paris 8 et Paris 13. Sur ce territoire, il y a 50 000 étudiants et un vrai potentiel de recherche et des universités qui souhaitent travailler sur ce territoire
- Pour mieux informer les parents et les élèves : un guide de formation dans les lycées est publié. De même pour favoriser l'accueil en stage d'élèves et d'étudiants du territoire dans les entreprises locales, est envoyé un « calendrier des stages » dans les entreprises locales.
- Un annuaire a été réalisé pour orienter le versement local de la taxe d'apprentissage ».vers des établissements du territoire.
- Un séminaire de l'alternance et quartiers de l'alternance est organisé chaque année en mars, avec l'ensemble des acteurs ; Education nationale, Missions locales, Pôle Emploi, CFA…
- Actions ponctuelles dans les gares et sur les marchés pour rencontrer le public qui ne participe à aucune des initiatives.

En 2011,

- la Maison de l'emploi, avec une dizaine d'autres, a été labellisée pour réaliser un projet financé par l'ADEME sur l'emploi et le développement durable. Le travail va porter sur l'identification des besoins des entreprises dans les filières du bâtiment
- Des actions vont être réalisées, formations, alternance… à la suite du diagnostic impulsé par le réseau d'entreprise Eco-'industrielles de Plaine Commune et de la visite à environ 50 de ces entreprises pour connaître les problématiques emploi, sur cette filière.

Le territoire de Plaine Commune a eu des périodes difficiles, les années 60 à 80. Puis, les Politiques ont été assez à l'écoute des entreprises pour faciliter leur implantation. Maintenant, l'espace est un peu plus réduit.
Le Président disait récemment " Nous sommes en droit d'être beaucoup plus exigeant avec les entreprises sur le volet emploi. Nous souhaitons 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'emploi."

Richard Gendron a conclu avec ces mots "Voilà ce que nous faisons, ce que nous sommes et ce que nous espérons faire demain."
En savoir plus …PPT 9 et séminaire final transnational http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

Cristiane Miranda a présenté les formations mises en œuvre dans le projet QI_PME

Le Portugal est un pays beaucoup plus petit que la France, il y a 10 millions d'habitants sur l'ensemble du territoire national.
La région où est située Expoente est la région nord, elle a près de 3,8 millions d'habitants. De nombreux problèmes relatifs à la question de la qualification des personnes se posent. Dans la région nord, 80 % de la population a un niveau scolaire inférieur au bac. Moins de 7 % a le niveau enseignement supérieur. Les qualifications sont faibles.

Le chômage est plus élevé dans la région nord et un peu plus problématique dans la région *cávado e ave* qui est une région très dépendante de l'industrie textile et qui a beaucoup souffert de la crise actuelle (région dans laquelle est située Expoente).

Le Portugal a travaillé à l'augmentation des qualifications notamment par l'intermédiaire de la formation professionnelle.
Le problème posé est le suivant : dans les années 70 ou 80 la création d'entreprises a un connu un développement très important. Les créateurs étaient souvent de bons professionnels qui faisaient vivre leur entreprise en raison du développement économique dans le pays, mais qui n'avaient pas les compétences requises par un chef d'entreprise qui est en capacité de "durer" en dépit des changements technologiques et de l'évolution économique de la société.

Aujourd'hui, les choses sont entrain de changer. De plus en plus d'entrepreneurs, avec une formation supérieure, créent leur entreprise, cependant, cela ne prouve pas pour autant que les qualifications entrepreunariales des dirigeants augmentent. Mais ces personnes ont au moins beaucoup plus conscience de la nécessité et de l'importance de la formation,

La difficulté qui a été majeure pour obtenir des résultats positifs à la suite d'actions de formation professionnelle qui ont été offertes et acceptées par les entreprises a été le manque d'implication et en fait de manque de conviction que la formation était un moyen indispensable pour la survie de beaucoup d'entreprises, à condition, qu'à la suite de ces formations des changements effectifs soient introduits dans l'entreprise.
Au niveau national, la conviction que c'était les mentalités des entrepreneurs qu'il fallait changer est devenue évidente. Consécutivement à cette prise de conscience ont été élaborés et mis en œuvre des programmes comme "QI_PME"qui s'adressent simultanément aux dirigeants et aux collaborateurs.
En 2010, a été élaboré aussi un projet de formation pour les entrepreneurs, avec une faible formation en management, plus classique de 75 heures de formation en présentiel. (25 h de stratégie – 25 h de leardership et organisation du travail – 25 h de contrôle de gestion)
Il y a deux niveaux de formation, un plus basique et un plus avancé. Les participants relèvent en majorité du niveau 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.

Ce projet a pour objectif de renforcer et développer les compétences des entrepreneurs des micros et petites entreprises et, au travers de cela, l'augmentation de la compétitivité et la modernisation de leur entreprise. La réussite de ces entreprises est directement liée aux compétences de leadership, de stratégie et de gestion des responsables.

Cette formation a une autre composante qui existe également dans QI_PME. Elle est réalisée en inter entreprises regroupant différents secteurs d'activité, avec des personnes possédant des expériences multiples et diverses. Les échanges à la fois autour de la formation et aussi au niveau "affaires" sont nombreux et productifs.

Les responsables et les formateurs de ces formations pensent que cela apporte une vraie plus value à cette action.

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

Daniel Del présente le Conservatoire national des arts et métiers qui a été récemment réorganisé en deux écoles, une Ecole management et société qui va regrouper toutes les "sciences molles" : comptabilité, administration et gestion du personnel, psychologie du travail et sociologie…Et une autre école qui va regrouper les "sciences dures" : industrielles et techniques de l'information, (l'informatique, le bâtiment, le génie civil, la biochimie, la biologie…)
Au sein du projet "Territoires et compétences la question cruciale, qui concerne le domaine des transferts des compétences a été centrale, car le but de ce projet est, dans une première phase de développer les compétences dans l'entreprise et donc il faut absolument savoir comment les transmettre et dans une deuxième de développer sur le territoire les compétences des actifs pour améliorer l'adéquation offres / demandes

L'équipe de travail est composée de Monia Costa, Chargée d'accompagnement à la VAE à l'université Paris XIII, Saïd Arezki et est alimentée par les consultants qui ont réalisé les prestations dans les entreprises et qui ont apporté leurs expériences de transferts de compétence.
En savoir plus… PPT 10 et séminaire final transnational http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

En premier, l'équipe a réfléchi aux différentes méthodes, méthodologies, de transferts de compétences

Daniel Del fait part d'un certain nombre de réflexions recueillies lors des premiers entretiens entre les différents partenaires de ce projet, les responsables d'entreprises e/ou les responsables R.H.

- « 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 professionnalisation par un accompagnement sur le terrain »
- Comment anticiper : « j'ai une nouvelle société qui vient d'être créée …comment organiser le développement …. »
- « Comment arriver à mettre en œuvre des missions permanentes qui suivent les évolutions »
- « Je souhaite 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 cette société dont l'enjeu est d'optimiser la production en repérant « les disfonctionnements » ou plutôt les points qui pourraient être améliorés

Ces constats ont renvoyés les intervenants 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): 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 cela leur demande un engagement personnel (processus d'apprentissage)
L'expérience à la Forge de laguiole est une illustration presque parfaite de ce principe d'entreprise qualifiante.

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 c**ar 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 ».
Autres propos relevé dans les comptes-rendus des intervenants

- 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)

Puis, Daniel Del a cité des définitions, des particularités, des conditions de mise en œuvre, des leviers, des freins…des différentes méthodes.

1. **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,

2 **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 :

L'auto-formation ou l'auto-formation accompagnée, par le biais d'ateliers collectifs par exemple, par les APP (ateliers de pédagogie personnalisée), le e-learning, le tutorat.

Une autre ressource importante est disponible et permet le transfert de compétence : les techniques utilisées dans le cadre de démarches 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 compétences et donc pour transférer ces compétences. Il est rappelé qu'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.

Cette présentation est schématique, elle est établie sur des points de réflexion théorique (tel que Philippe Zarifian et David Kolb), elle va permettre de structurer les différents outils méthodologiques qui vont être proposés dans un livret d'accompagnement pour le transfert des compétences.

En savoir plus…PPT 10 et séminaire final transnational http://geforme93.forpro-creteil.org/pedagogie/tecsommaire.htm

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 aura peut-être fallu une dizaine 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'émets 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 connait pas, et on ne sait pas forcément les valoriser, pour eux mêmes 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.

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 parlions 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 rajouterais 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 a 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 boite, 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 différence 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 commune 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 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 industrieux ». 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 industrieux, 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 les 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 boite 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 on 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.

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 évidement ». 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 appendre, 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.

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 2ème 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 me « disputer » 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, que nous aurons 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 « empowerrment »). 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.