

## **ENTREPRISE DU PATRIMONE VIVANT**

**5<sup>èmes</sup> rencontres parlementaires**

**12 avril 2018**

### **Table ronde « La transmission des savoir-faire : enjeu pour la formation et l'apprentissage »**

**Anne de Blignières-Légeraud**

**Présidente de l'ISM**

Une des clés de l'excellence des EPV réside dans la détention d'un capital humain, porteur des valeurs de l'entreprise, garant de sa performance et de sa pérennité.

Or les difficultés que rencontrent les entreprises EPV dans le recrutement de personnels qualifiés et dans le développement des compétences risquent à court terme de menacer leur équilibre économique.

Pour cette raison, la Direction générale des entreprises (DGE) a lancé en janvier 2017 un groupe de travail national avec pour objectifs :

- D'identifier les problèmes communs qui ne trouvent pas de réponse dans les dispositifs existants.
- D'alerter les ministères concernés (Éducation Nationale, Ministère du Travail), les organisations professionnelles et les partenaires sociaux sur les difficultés rencontrées par les EPV en matière de recrutement, de gestion des compétences et de formation.
- De formuler des propositions concrètes d'accompagnement des entreprises.

Afin d'ancrer sa réflexion sur les réalités du terrain, le groupe de travail a été précédé d'une consultation auprès d'un échantillon d'entreprises EPV situées en région Normandie, qui abrite 50 EPV.

Guillaume Dehondt, Président directeur de Dehondt Technologies, a participé au groupe de travail et a partagé son expérience en matière de formation et d'accompagnement des jeunes recrues.

Luc Lesénécal, Président des Tricots Saint-James, a également contribué aux travaux par le témoignage des dispositifs d'assessment par compétences mis en place pour le recrutement des emplois de la maille, ainsi que de l'apprentissage par pairs dans la transmission des savoir et savoir-faire de métiers auxquels aucune filière de formation ne prépare plus.

Par la suite, la Région Normandie, à l'initiative de son président, a été tout au long des travaux un acteur majeur pour expérimenter et tester les premières préconisations, avec la création d'une association régionale (ARSEN).

**Au terme de cette consultation, 2 constats se sont très vite imposés :**

- Les entreprises sont confrontées au paradoxe de la compétence,
- Les entreprises se mobilisent et innovent dans la recherche des solutions.

Au moment où la réforme de la formation professionnelle place la compétence comme le ressort principal de l'employabilité des personnes et de la performance des entreprises, il est utile de rappeler ce paradoxe auquel sont confrontées de nombreuses entreprises.

- Alors même que le capital humain intervient de manière significative dans la création de valeur (pour les entreprises étudiées, les savoir-faire génèrent 30 à 60% de la valeur des produits),
  - Alors même que le niveau de compétences des salariés est essentiel pour s'adapter aux marchés, innover et accompagner l'évolution des métiers de l'entreprise,
  - Ces compétences sont menacées par plusieurs types de dysfonctionnements :
1. **Une inadéquation entre l'offre de formation et la demande des métiers :** filières de formation disparues, offre de formation éloignée géographiquement ou inadaptée aux besoins spécifiques, personnel recruté manquant souvent de maîtrise de savoir-faire fondamentaux, métiers peu connus, peu valorisés, peu attractifs ;
  2. **Des difficultés à opérer les recrutements :** pour les mêmes raisons, mais aussi en raison de bassins d'emplois peu attractifs, ce qui entraîne la pénurie de candidatures, et aussi, il faut bien le reconnaître, les entreprises souffrent d'un accompagnement insuffisant des acteurs de l'emploi et de la formation sur les territoires.
  3. **Des compétences en interne essentielles pour la transmission qui disparaissent** en raison des départs à la retraite, disparition renforcée par l'absence de formalisation des process.

**Face à ces difficultés, les entreprises se mobilisent dans la recherche des solutions :**

1. **Elles cherchent à anticiper :** anticipation des départs et promotions internes, diversification des processus de recrutement, promotion de l'image des métiers ;
2. **Elles privilégient la formation interne** (parcours de développement de compétences, formation par les anciens) ;
3. **Dans tous les cas, le rôle du dirigeant ou de l'équipe dirigeante est déterminant :** il impulse la politique de préservation et de transmission des savoir-faire, innove, donne du sens et entraîne les collaborateurs dans le développement de l'entreprise.

**Le résultat le plus significatif du groupe de travail tient dans la reconnaissance du rôle de l'entreprise dans sa mission apprenante, acteur à part entière au centre des dispositifs de formation et de transmission des savoir-faire.**

Cette valorisation de l'entreprise s'accompagne de 3 propositions complémentaires et interdépendantes :

**A. Promouvoir des parcours de formation ouverts et adaptés aux besoins des entreprises :**

- Certains métiers mobilisent des compétences techniques (moulage, tourneur, polissage, découpe numérique...) et/ou font appel à des compétences transverses proches (CAO, dessin,...) bien que ne relevant pas des mêmes filières professionnelles.
- Ces compétences ne trouvent pas de répondant dans l'offre de formation initiale structurée par filières et par spécialité,
- Il faut donc organiser des synergies entre entreprises, mettre en place à l'échelon territorial des dispositifs de recueil des besoins et de construction d'une offre qui s'appuie sur une coordination des ressources formatives pour mieux répondre aux besoins.
- Cela suppose de sortir des sentiers classiques d'élaboration des formations par spécialités, pour privilégier une approche par blocs de compétences et par certifications progressives qui privilégie la notion de parcours compétences alternant les lieux et les temps de formation.
- Cette démarche est d'autant plus nécessaire pour les EPV en raison de la place qu'y tient l'innovation sur les produits et les process, une innovation incrémentale indissociable du travail au quotidien et qui suppose d'intégrer en permanence de nouveaux acquis de compétences. C'est l'entreprise apprenante.
- La recherche de l'adéquation entre formation et emploi est en voie de dépassement, pour laisser place à une approche plus ouverte du développement des compétences qui ne prépare pas à un métier et à un emploi, mais qui organise un assemblage de compétences favorisant l'employabilité dans l'entreprise et des réorientations dans des métiers proches.

**B. Soutenir les EPV dans leur mission d'entreprise apprenante :**

Apprendre un métier s'inscrit dans un temps long, les durées d'apprentissage dans les entreprises EPV dépassent de beaucoup les temps légaux (3 ans, 5 ans, parfois plus).

À cela 2 raisons principales :

- Certaines compétences ne peuvent être enseignées qu'au sein des entreprises qui les maîtrisent et les détiennent (ce sont les savoir-faire issus de la pratique, qui se transmettent notamment par les pairs ou les aînés).

- La haute technicité et les petits flux concernés ne permettent pas d'envisager une offre de formation externe économiquement viable.

Il est donc nécessaire de reconnaître cette fonction apprenante de l'entreprise et de l'accompagner par un assouplissement des modalités d'apprentissage, par l'amélioration des dispositifs de financement de la formation interne à l'entreprise ainsi que par une convergence des ressources éducatives autour des entreprises dans une approche d'accompagnement.

On songe ici aux dispositions inscrites depuis lors dans la réforme de la formation professionnelle (allongement de l'âge jusqu'à 30 ans, formations en situations de travail)

### **Organiser la conservation des savoir-faire d'excellence :**

La question de la conservation des savoir-faire est au cœur des préoccupations des dirigeants des EPV.

Nous venons de le dire, transmettre un savoir suppose de le détenir, les départs à la retraite, c'est la perte des savoirs, comment restaurer ce flux de la mémoire qui est la force d'une entreprise, comment s'appuyer sur les nouvelles générations pour enrichir et coopérer dans un processus de conservation qui ne doit surtout pas se limiter à une bibliothèque ou à un musée.

Cette question renvoie à deux enjeux distincts :

1. *Un enjeu de mémoire organisationnelle en lien avec la transmission des compétences qui renvoie à la nécessité de formalisation des savoir-faire pour pérenniser cet actif immatériel de l'entreprise et faciliter la formation.*
2. *Un enjeu patrimonial (au sens du patrimoine immatériel de l'humanité de l'UNESCO) : transmettre aux générations futures des savoir-faire liés à l'identité culturelle des territoires.*

### **Le groupe de travail s'est enfin prononcé pour un pilotage conjoint régional et national de l'accompagnement des EPV nécessairement inscrit dans la durée :**

- *Un niveau régional* qui permette d'identifier les difficultés et objectifs communs aux EPV sur les territoires, de mobiliser les ressources existantes en formation et accompagnement, les canaux de financement, enfin d'expérimenter de nouvelles solutions (Région Normandie, Nouvelle Aquitaine, Auvergne Rhône Alpes).
- *Une coordination nationale* qui garantisse le partage des résultats et la construction progressive d'un cadre commun, en partenariat avec les acteurs publics en charge des différents domaines.

L'échelon territorial naturel pour installer ce dialogue est en effet la Région, compte tenu notamment de ses compétences institutionnelles. Toutefois, il est nécessaire de veiller à une

coordination nationale afin de préserver une cohérence d'ensemble dans les politiques publiques touchant la transmission des savoir-faire d'excellence.

Les propositions du groupe de travail sont porteuses de changements radicaux de la relation entre les métiers et la formation. De nombreuses dispositions sont déjà à l'œuvre, mais l'horizon reste celui des expérimentations, de la preuve à établir et de la transformation à induire.

## **Deux conclusions principales :**

### **Coordination des ressources et implication croissante des personnes dans leurs propres parcours de formation :**

- Priorité à la définition des compétences transverses intra et inter-métiers, facteurs d'employabilité et de mobilité professionnelle, et à la mobilisation des ressources de formation au plus près des entreprises.
- Promotion d'une chaîne de valeurs du développement des compétences, selon une approche « formation tout au long de la vie », dont l'entreprise apprenante constitue un maillon central.
- Mutualisation des ressources de formation inter-entreprises.

### **Implication croissante de l'entreprise dans la conception et la mise en œuvre de ces parcours ouverts de formation, fondée sur :**

- Une vision partagée de la compétence professionnelle.
- L'explicitation et la formalisation des savoir-faire informels détenus par l'entreprise.
- La valorisation des compétences dans la transmission intergénérationnelle.
- La certification selon des modalités agiles des compétences acquises sur le terrain.