

Les situations apprenantes en entreprise

Démarche **Valoriser les savoir-faire et les compétences** **acquises en TPE**

L'ambition de ce projet est de développer l'employabilité des TPE de la région Centre-Val de Loire en valorisant et formalisant les compétences acquises en situation de travail.

Suite au double constat sur le territoire :

- inéquation des compétences entre offre et demande d'emploi
- main d'œuvre peu qualifiée,

il a été décidé d'expérimenter un accompagnement pour favoriser la situation de travail comme apprenante et intégrante en permettant à chaque salarié de prendre conscience de ce qu'il a appris dans son activité et aux dirigeants de TPE de formaliser les pratiques RH encore informelles.

L'Aract Centre-Val de Loire, le Pays de Vierzon et un consultant local (OREC 18) ont construit un accompagnement combinatoire pour nourrir et outiller, à la fois, le dirigeant et les salariés tout en travaillant de façon concertée au sein de l'entreprise.

L'analyse du Pays de Vierzon souligne que les PME du bassin sont aujourd'hui confrontées à :

- des difficultés de recrutement liées à l'attractivité des emplois proposés ou à la disponibilité des compétences attendues sur le marché externe
- un turn-over important (échec des recrutements ou faible fidélisation des salariés)
- des difficultés à anticiper l'adaptation des compétences des salariés et à structurer des parcours de professionnalisation et de mobilité
- des pertes ou des non réponses à des marchés, faute de ressources internes en termes de compétences.

Faible qualification des salariés, difficultés d'analyse des compétences sont autant d'éléments qui imposent au Pays de Vierzon de proposer un accompagnement permettant de repérer, valoriser et reconnaître les compétences surtout sur des postes pas ou peu qualifiés majoritaires dans les TPE du bassin. En effet, l'acquisition des compétences se fait avant tout et en premier lieu en entreprise et plus précisément en situation de travail : les compétences ne se révèlent qu'en activité. De plus, beaucoup de métiers de premier niveau de qualification sont perçus comme des emplois d'exécution or ils sont souvent complexes et ceux qui les occupent doivent détenir des savoirs leur permettant en permanence de s'adapter aux changements des missions.

C'est à travers l'acquisition de connaissances, la réalisation du travail, l'expérience, les communautés de pratiques que se construisent aussi les compétences (techniques et savoir-faire de prudence).

Cette action déclinée en quatre niveaux est au bénéfice :

- des entreprises avec les compétences clés et la stratégie de cette dernière
- des salariés pour reconnaître et valoriser les compétences, voire à terme, créer de l'appétence pour la formation.
- du territoire, dans l'articulation emploi- formation.

- 1-Etude de faisabilité

Avant de construire cette démarche, un travail de parangonnage a été effectué afin de repérer les outils existant aujourd'hui dans les petites entreprises et auprès des acteurs relais (type OPCA). Des outils numériques de GRH sont proposés par certains OPCA mais les TPE les utilisent peu car dans ces structures, la gestion ressources humaines se caractérise essentiellement par des relations inter-personnelles.

L'Aract, le chargé de mission du Pays de Vierzon et le consultant d'Orec 18 (appartenant au réseau Transfer) ont construit une démarche collective alternant des temps collectifs inter-dirigeants et des accompagnements individuels.

L'expérimentation a été proposée à des TPE de différents secteurs et ces dernières ont adhéré facilement. Six entreprises ont été accompagnées.

- 2-Repérer les situations de travail apprenantes

Pour définir les situations de travail apprenantes, des entretiens ont été réalisés avec les différents protagonistes (responsables, salariés) au cours desquels ils ont explicité leur activité, leur vécu et leurs attentes. Ces entretiens ont été suivis d'observations en situations de travail. Grâce à ces différents entretiens croisés, les conditions (managériales, organisationnelles et relationnelles) pour transformer une situation de travail en situation apprenante ont été repérées.

Dans un second temps, les accompagnateurs ont aidé les salariés à verbaliser les compétences acquises à travers le récit de leur activité en explicitant ce qu'ils ont fait, comment ils l'ont fait et ce qui a été appris dans ces situations apprenantes. La formalisation des compétences concrétise et objective les acquis dans l'activité de travail.

- 3 Valoriser les compétences par un accompagnement combinatoire :

Les accompagnateurs ont repéré des compétences communes et potentiellement transférables malgré les différentes activités. Ces compétences ont été ensuite traduites par les dirigeants puis validées par les salariés en faisceaux d'indices permettant de repérer si elles sont acquises.

Cette étape concrétise et objective les acquis dans l'activité de travail. Elle permet de casser les représentations en faisant prendre conscience que des compétences nommées «savoir-être» sont en fait des savoir-faire transférables en situation de travail.

Si le fait de travailler de façon concertée sur la verbalisation et la formalisation de ce que produit le travail a permis de valoriser les compétences acquises en situation de travail, cet accompagnement a également fait évoluer l'organisation du travail, les relations de travail et le projet de l'entreprise.

Du côté des dirigeants, les échanges inter-entreprises leur ont permis de partager leur vécu, leurs pratiques dans la mise en œuvre d'une organisation capacitante. Ce travail leur a permis de gérer leur « fabrique de compétences » (les entretiens professionnels, le recrutement, la préparation de l'intégration et la transmission des savoir-faire) mais aussi d'organiser, par exemple, la délégation de leurs propres tâches dans une logique de développement et/ou de progression de l'activité.

Avec ces accompagnements, les salariés ont pris conscience des compétences acquises dans l'entreprise et cela a donné du sens à l'activité de chacun (mon utilité dans l'entreprise, ce que j'apporte à celle-ci, ...).

L'accompagnement combinatoire de l'entreprise et des salariés dans la verbalisation et la formalisation renforce une certaine réciprocité dans la réalisation de l'activité : « on ne peut faire les uns sans les autres ».

4- Essaimer

Il est prévu de construire, durant l'année 2017, un outil utilisable à la fois par le dirigeant et le salarié et de le tester dans d'autres entreprises du même territoire.

Ensuite, un déploiement à différents niveaux est envisagé auprès :

- ✓ des TPE du territoire
- ✓ de différents acteurs (Commission Mutations économiques du CREFOP, Conseil Régional du Centre-Val de Loire, ...).

Isabelle FREUNDLIEB, Aract Centre-Val de Loire

Florent VERITE, Pays de Vierzon

Iris DEMIK, Orec 18