

Réseaux de projets
Projets de réseaux

Réseaux de projets Projets de réseaux

Monographies
des projets ADAPT :
DFI
VIA MEDITERANNEA
VIGILANCE

*Publication réalisée grâce au soutien
du Fonds Social Européen*

sommaire



Ont collaboré à l'écriture de cet ouvrage :

CLAIRE BONNIOL
JEAN LOUIS GÈZE
BRUNO LIBERT
FERNANDA MORA
PHILIPPE MORIN

© 1999, RACINE, 73, rue Pascal, 75013 Paris.
Tél. : 33 (0) 1 44 08 65 10. Fax : 33 (0) 1 44 08 65 11.
info@racine.asso.fr. www.racine.asso.fr

ISBN : 2-84108-014-5

Introduction	7
1 Transférer aux PME les acquis des grandes entreprises : le projet DFI	13
Un dispositif de formation intégrée Un partenariat transnational franco-espagnol Analyser les difficultés pour les dépasser	
2 Constituer un réseau entre des territoires ruraux : le projet VIA MEDITERRANEA	39
Les emplois partagés Un partenariat transnational reposant sur le développement durable De nouveaux champs d'investigation	
3 Favoriser la démarche d'anticipation des PME : le projet VIGILANCE	51
Un dispositif de formation-action inscrit dans la durée Un partenariat transnational au service de l'Europe des PME Innover pour exister	
Et après...	77

Introduction



Ce *Cahier Racine* a pour objet de présenter les trois projets ADAPT déposés lors du premier appel à projets, en 1995.

Le programme d'initiative communautaire ADAPT (1995-2000) vise à soutenir la coopération transnationale des entreprises pour permettre aux travailleurs européens d'anticiper les mutations en cours et d'en maîtriser les effets.

Dans ce cadre, l'objectif du Fonds social européen (FSE) est de compléter les interventions traditionnelles de chaque Etat membre en incitant les organisations (entreprises, organismes de formation) à construire des projets explorant des pistes innovantes, à échanger des idées et des expériences au-delà des frontières nationales.

Ces trois études de cas ne prétendent pas représenter à elles seules toute la diversité des projets ADAPT de la génération 1995, mais elles illustrent bien le type d'expérimentations soutenues par ce programme.

Avant de présenter ces trois projets dans le détail, il nous a paru intéressant de rappeler les perspectives ouvertes lors de ce premier appel à projets d'ADAPT, notamment les problématiques traitées et les types d'actions que les porteurs de projets comptaient mettre en place au vu des priorités affichées dans le programme opérationnel français. C'est pourquoi nous avons choisi de citer ci-après les principales tendances repérées à l'époque par RACINE¹ sur la base des demandes de concours déposées par les porteurs de projets. Elles permettent de voir dans quelle mesure les projets décrits dans cette publication peuvent être considérés comme représentatifs.

1. "L'initiative communautaire ADAPT - Une première analyse des projets", par Philippe Morin, *Bulletin Racine* n°35, novembre 1996.

Une forte diversité des secteurs d'activité concernés

Les projets s'adressant à des entreprises issues de différents secteurs d'activité (multisecteurs) sont les plus nombreux et apparaissent plus nombreux au niveau national qu'au niveau régional² : 53 % contre 41 %.

Les projets sectoriels sont regroupés essentiellement autour de quatre grands types d'activités, soit dans l'ordre décroissant : ceux du bâtiment, de l'agroalimentaire, de l'agriculture, du tourisme-hôtellerie.

Ensemble, ils représentent près de 25 % du total des projets.

Conformément à la majorité des projets nationaux, DFI et VIGILANCE sont des projets multisectoriels. Le CEDAG, en revanche, qui porte le projet VIA MEDITERRANEA, représente l'un des grands secteurs indiqués ci-dessus, l'espace rural.

Les promoteurs de projets : de nombreux organismes d'interface

En principe tous les promoteurs représentent d'une façon ou d'une autre des entreprises clairement identifiées. Sur l'ensemble du programme on observe que les organismes de formation et de conseil dominent parmi les promoteurs (46,5 %). Les entreprises en tant que telles ne représentent que 12,4 % du total. Ces dernières, agrégées aux organisations qui leur sont directement liées (organisations professionnelles, centres techniques, OPCA, syndicats de salariés), représentent 39,5 % des projets.

On peut constater par ailleurs la présence significative des chambres consulaires et la faible représentation des organismes mutualisateurs et des syndicats de salariés.

La comparaison entre projets nationaux et régionaux fait apparaître le poids encore plus important des organismes de formation et de conseil en région, où ils représentent plus de 50 % des projets, le nombre plus élevé d'entreprises en région (plus du double en pourcentage) et le nombre beaucoup plus élevé de chambres consulaires dans les régions (17,6 % contre 6,8 % au niveau national). Ces derniers éléments semblent cohérents avec la structuration du programme : le niveau national privilégie normalement les organisations professionnelles, le

2. Dans ADAPT, la plupart des projets sont sélectionnés et gérés au niveau régional (directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle). Cependant, environ 20% des crédits disponibles sont conservés pour des projets dits "nationaux" : projets multi-régionaux ou projets de réseaux, par exemple. Les monographies de ce cahier racine présentent des projets nationaux

niveau régional les structures à identité ou à base plus territoriale (chambres consulaires notamment).

Les trois projets présentés ici sont portés par des organismes d'interface :
n le Centre international d'études pédagogiques du ministère de l'Éducation nationale pour DFI, qui assure essentiellement des fonctions de coordination des activités européennes des GRETA participant au projet DFI,
n le Centre d'études et de développement de l'agriculture pour VIA MEDITERRANEA,
n la Délégation à la formation continue de la CCI de Paris pour VIGILANCE.

Une implication massive des PME

Les PME constituent les principales entreprises bénéficiaires de l'initiative. Peu de grandes entreprises s'y trouvent impliquées. Une estimation réalisée sur la base d'une trentaine de projets permet d'établir une moyenne de 151 PME mobilisées par un projet national, de 61 PME mobilisées par un projet régional, cette moyenne ne donnant que des indications sur la tendance générale plutôt qu'une information statistique fiable.

Les trois projets présentés ici s'adressent à des PME et à leurs partenaires locaux : DFI cherche à transférer auprès des PME un dispositif déjà mis en place pour de grandes entreprises; le CEDAG s'adresse à des petites entreprises en milieu rural et aux partenariats qu'elles sont amenées à construire pour gérer leurs besoins en ressources humaines; enfin VIGILANCE développe dans son projet un réseau de 120 PME en France et de 600 PME en Europe;

Les publics cibles : ouvriers, employés, dirigeants

Concernant la typologie du public visé par ces projets, deux faits saillants apparaissent : la place prépondérante occupée par les qualifications de niveaux V et IV, la place importante occupée par les dirigeants. Celle-ci s'explique par le poids dominant des PME au sein du programme et par le fait que la catégorie "dirigeants" recouvre des situations très diverses (on y trouve des dirigeants d'entreprises moyennes, des artisans, des petits commerçants, des agriculteurs, etc.).

La comparaison entre projets nationaux et projets régionaux montre que les premiers mettent davantage l'accent sur les dirigeants au détriment des agents de maîtrise ou techniciens et des ouvriers ou employés.

Les publics cibles des trois projets présentés ici correspondent bien aux deux grandes catégories relevées lors de l'appel à projets : DFI s'adresse en priorité aux agents de production ; VIA MEDITERRANEA s'adresse aux responsables des petites entreprises en milieu rural et à leurs divers partenaires locaux ; VIGILANCE s'adresse plutôt aux dirigeants et à leurs collaborateurs, ainsi qu'aux formateurs et aux conseillers des structures d'appui et d'aide aux PME.

Des problématiques très variées

Les descriptifs de projets fournis lors des appels à projets permettent de réaliser une typologie indicative des problématiques sur lesquelles s'engagent les promoteurs et des réponses qu'ils souhaitent y apporter.

n **L'évolution, la transformation ou l'émergence de nouvelles compétences**

La majorité des projets se situent dans cette logique de développement des compétences par la formation. Le développement des compétences semble répondre à trois catégories d'évolutions : les évolutions liées plus directement aux évolutions technologiques, qui est la catégorie la plus représentée, les évolutions liées plus directement aux mutations des marchés, ou les évolutions liées plus directement aux mutations organisationnelles.

n **Une problématique s'attachant spécifiquement aux PME**

Les spécificités des PME sont également très présentes dans les projets, et portent sur six axes visant par ordre décroissant :

- le développement des compétences des salariés des PME, selon les trois catégories évoquées ci-dessus,
- le développement de démarches qualité adaptées aux contraintes et au contexte des PME,
- le développement d'une expertise et d'une culture de gestion des ressources humaines,
- le développement de systèmes de coopération entre PME ou entre PME et donneurs d'ordre,
- la gestion de l'environnement,
- l'accroissement de la compétence managériale et stratégique des dirigeants.

n **Les spécificités des TPE (très petites entreprises)**

De nombreux projets visent l'accroissement des compétences de management, de gestion, de commercialisation, la qualité, l'adaptation aux exigences des donneurs d'ordre, pour des entreprises relevant de l'artisanat, du petit commerce, de l'agriculture, de la pêche.

n **La recherche de nouveaux créneaux d'emploi**

Est présente également une problématique de reconversion, de reclassement ou de consolidation d'emplois "fragiles", du fait de la saisonnalité de l'activité par exemple.

n **La création ou la reprise d'entreprises**

Selon les projets, les formes de création ou de reprise d'entreprises sont sensiblement différentes, privilégiant selon les cas une logique de développement du territoire, une logique de transfert de technologie ou bien le développement de formes de pluri-activité.

Les projets DFI et VIA MEDITERRANEA apportent quelques éclairages sur les problématiques spécifiques aux TPE et les nouveaux modes de coopération. Le projet VIGILANCE répond, lui, à la fois à la problématique des besoins en nouvelles compétences et aux problématiques spécifiques des PME.

Importance de l'instrumentation

Les activités des projets sont très souvent orientées vers l'instrumentation (recherche de connaissances, d'outils, de supports, de modèles "nouveaux"), les éléments disponibles s'avérant insuffisants pour répondre de façon adaptée aux questions posées. On trouve ainsi essentiellement la conception ou l'enrichissement d'actions de formation, la conception de dispositifs de formation, mais aussi l'analyse des emplois, les études, des travaux d'anticipation et d'observation, le diagnostic et le conseil, la formation de formateurs et de tuteurs.

Les trois projets présentés ici ont développé des dispositifs de formation et élaboré des outils d'accompagnement. A l'image de la grande majorité des projets ADAPT, l'instrumentation y est donc primordiale. DFI, en particulier, a réalisé un important travail de recensement des outils existants.

Trois constats principaux

n Les problématiques engagées, reflétant la question de la formation continue des travailleurs, présentent une grande diversité de promoteurs, d'ambitions, d'échelles et d'impacts potentiels.

n La conduite quasi systématique de travaux de conception, quels que soient la problématique ou le type d'activité engagés. Cette préoccupation du type recherche-développement rejoint bien l'injonction d'innovation présente dans le programme.

n Une correspondance effective entre les travaux que se proposent de conduire les promoteurs et les orientations et priorités présentées dans le programme opérationnel : les travailleurs constituent bien le public cible, les PME se trouvent majoritairement impliquées, le souci de conception d'instruments nouveaux s'inscrit bien dans une logique d'anticipation aux mutations.

Comme nous l'avons vu, les projets présentés ci-après, choisis pour leur exemplarité, répondent de multiples façons, aux objectifs fixés par le programme ADAPT.

Par ailleurs, sur le plan transnational, DFI, VIA MEDITERRANEA et VIGILANCE ont mis en œuvre des programmes ambitieux et créé des réseaux européens pérennes. En ce sens également, tous trois répondent bien aux objectifs du programme d'initiative communautaire ADAPT

Les trois études de cas qui suivent s'efforcent de mettre en lumière les histoires de ces projets, leurs difficultés, mais surtout leur contribution à l'adaptation des travailleurs aux changements organisationnels et stratégiques qui constituent leur environnement. Qu'ils soient ici tous les trois vivement remerciés pour leur participation active à cette publication.

Transférer aux PME les acquis des grandes entreprises



DFI

Projet porté par le *Centre international d'études pédagogiques de l'Éducation nationale (CIEP)*

Un dispositif de formation intégrée

Le projet DFI vise à transférer aux PME-PMI les dispositifs de formation intégrés aux postes de travail, élaborés et mis en œuvre dans le cadre des partenariats entre le réseau des GRETA et de grandes entreprises pour favoriser l'adaptation des qualifications aux mutations technologiques. Le contexte du projet est celui des entreprises industrielles. Les public cibles sont essentiellement les agents de production.

Pour comprendre le contenu de ce projet, il convient tout d'abord de définir le concept de formation intégrée et de préciser comment et avec quels partenaires il s'est construit.

Le concept de formation intégrée

Il consiste à partir systématiquement des situations de travail pour bâtir les programmes et référentiels de formation et à évaluer les stagiaires en situation de travail.

Une formation dite "intégrée" est donc celle qui intègre les problématiques des situations de travail propres à chaque procès industriel et ses outils pédago-

giques sont conçus à partir des procédures en vigueur dans l'entreprise. Le fait que la formation se passe en entreprise n'est donc pas suffisant pour lui décerner le label "formation intégrée". De même, la formation intégrée se distingue de la formation-action qui consiste essentiellement à "apprendre en produisant".

Le dispositif

La mise en œuvre d'une formation intégrée passe le plus souvent par un partenariat entre une entreprise et une équipe de formateurs (un GRETA dans le cadre de ce projet).

Dans un premier temps, l'entreprise définit ses objectifs : elle détermine les évolutions technologiques qu'elle souhaite mettre en œuvre et leurs conséquences sur les effectifs et les qualifications des personnels concernés.

Le GRETA intervient en appui méthodologique et réalise des enquêtes et observations pour identifier entre six et douze situations de travail clés qui vont servir de base à l'évaluation des compétences. Ces situations de travail sont décrites en termes de tâches, de compétences et de savoirs associés.

En partenariat avec les cadres ou techniciens de l'entreprise, les formateurs élaborent un référentiel de formation en termes d'organisation, de contenu et de procédures d'évaluation qui comprennent des grilles d'observations (ce que fait le stagiaire) et des grilles d'interrogation (comprend-il ce qu'il fait?).

Dans le concept de formation intégrée, la situation de travail est centrale, mais pas la tâche sur une machine précise : les compétences acquises doivent être transférables sur plusieurs machines ou sur plusieurs chaînes de production.

Les partenaires nationaux du projet

Au départ, le projet ADAPT-DFI a été conçu par le ministère de l'Education nationale, et plus précisément par le Centre de ressources et d'initiative pour l'international (CR2I), qui est une structure spécialisée dépendant directement de la Direction de l'enseignement scolaire et qui a pour mission d'accompagner le réseau des GRETA dans son adaptation à la dimension européenne guidant désormais son offre. Pour cela il propose un ensemble de publications et de services, apporte son aide dans la recherche de partenaires, initie au niveau natio-

nal des réponses aux appels d'offres au nom du réseau des GRETA, intervient parfois en qualité de partenaire d'un projet, parfois en qualité de promoteur et de chef de projet, comme c'est le cas dans ce projet ADAPT-DFI.

Rappelons brièvement ici que les 300 GRETA (groupements d'établissements) constituent aujourd'hui le premier réseau d'organismes de formation continue en France : 5600 lieux de formation, 1300 conseillers en formation continue, 50000 formateurs, 525000 stagiaires, 84 millions d'heures/stagiaire et 2,7 milliards de chiffre d'affaires (chiffres 1995).

Au niveau académique, les 30 Délégations académiques à la formation continue (DAFCO) fédèrent les groupements et animent les centres de recherche et développement pédagogique dédiés à la formation continue (CAFOC), le tout étant, au niveau national, placé sous l'autorité de la Direction des lycées et des collèges, sous-direction des formations professionnelles initiales et continues du ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Suite à un recadrage réglementaire sur les questions de formation des adultes sous tutelle de ministère de l'Education nationale, le projet, suivi administrativement et financièrement par l'agent comptable public du CR2I jusqu'au mois de décembre 1996, a été transféré au Centre international d'études pédagogiques (CIEP), établissement public administratif qui est à présent le promoteur du projet ADAPT-DFI.

Le CIEP est spécialisé dans la didactique du français langue étrangère et dans l'analyse des systèmes éducatifs. Sa mission principale porte sur le développement de la coopération internationale en éducation. Il travaille en partenariat avec de nombreuses organisations internationales. C'est cet établissement public qui a contractualisé avec le ministère du Travail la participation du FSE et qui gère les aspects administratifs et financiers du projet. Il consolide, au niveau national, les données "physico-financières" correspondant aux actions gérées par chacun des partenaires avec qui il a établi des conventions qui précisent les conditions de la participation de chacun. Toutefois la planification et l'animation du projet restent confiées au CR2I.

Ce sont donc deux partenaires qui, au niveau national, se répartissent les tâches de conduite du projet.

Lors de la phase d'élaboration du projet, le CR2I a proposé au réseau des GRETA d'y participer, à charge pour ceux qui le souhaiteraient de convaincre des entreprises industrielles de s'engager dans le processus. Au moment de l'élaboration de la convention mettant en œuvre la participation du FSE, ce sont cinq entreprises et quatre GRETA (dont l'un en tant que prestataire de services dans la

mesure où il participe à ce projet en tant que concepteur et gestionnaire d'un site Internet et non comme intervenant direct dans la réalisation d'actions de formation) qui s'engagent à participer effectivement au projet. Quatre délégations académiques sont concernées : Créteil, Lille, Nancy et Nantes.

Les entreprises

n *Aluminium Pechiney* qui produit de l'aluminium primaire et compte 3100 salariés répartis sur 10 sites. Confrontée à une forte évolution technologique de ses installations et processus de production, l'entreprise a souhaité développer la compétence de ses salariés en construisant trois projets de professionnalisation dans le cadre du projet ADAPT-DFI :

- l Une formation et certification d'agent de maîtrise de niveau III en production et maintenance dans une démarche individualisée d'accès à la compétence.
- l Une professionnalisation de jeunes salariés de niveau V titulaires d'un CAP de conducteur d'appareils de l'industrie chimique (CAIC) dans les métiers de la production d'alumine.
- l Une professionnalisation de jeunes en contrat de qualification engagés dans la préparation d'un CAP de conducteur d'installation de production par procédé (CIPP).

Toutes ces formations sont conduites en prenant appui sur les situations effectives de travail et font l'objet de collaborations entre les formateurs internes à l'entreprise et ceux des GRETA concernés (Etang de Berre et Maurienne).

n *Carnaud Metalbox*, un fabricant d'emballages intégré en 1996 au groupe Crown Cork & Seal. Les deux groupes réunis emploient 80000 personnes réparties sur 532 sites pour un chiffre d'affaires de 75 milliards de francs. Le site de Torfou (Maine-et-Loire), qui emploie 62 personnes et produit des boîtes de conserve, s'est associé au projet ADAPT-DFI afin de permettre à l'ensemble des salariés de faible qualification de mieux appréhender les changements industriels et technologiques au sein de l'entreprise.

12 salariés (dont 9 femmes) ont bénéficié d'une formation de 250 heures dispensée conjointement par le GRETA du Choletais et le centre de formation interne à Carnaud Metalbox. La participation au projet ADAPT-DFI a permis à l'entreprise de construire des outils et méthodes à partir de situations réelles de travail, d'individualiser les parcours en fonction des acquis des stagiaires et de mettre en place un système d'évaluation des compétences mises en œuvre par les opérateurs. La mutualisation des expériences qui contribuent à la mise en place d'un dispositif de formation intégrée et les échanges avec d'autres partenaires resteront les points forts de ce projet.

n *EDF*, plus précisément le service de la formation professionnelle d'EDF-GDF qui a développé un important service de formation à distance qui concerne chaque année 6000 inscrits et porte sur des formations visant l'acquisition d'un diplôme ou l'élévation du niveau des connaissances dans l'environnement professionnel.

Dans le cadre du projet ADAPT-DFI, il s'agit d'enrichir l'EAD existant par une meilleure intégration des situations de travail, et, en particulier, de construire un guide méthodologique sur l'évaluation en situation de travail. Ce guide de 90 pages part du principe que l'évaluation en situation de travail favorise les transferts professionnels et constitue un complément indispensable au développement des savoirs et des compétences acquis dans les sessions de formation. Son objectif est d'aider les responsables d'entreprise (hiérarchiques, formateurs, tuteurs, etc.) à mieux prendre en compte les situations réelles de travail pour adapter les personnels aux changements technologiques, économiques et sociaux.

Afin de permettre le transfert de cet outil aux PME-PMI qui n'évaluent pas les salariés en situation de travail de la même manière que dans les grandes entreprises, le guide propose une démarche méthodologique qui laisse à chacun le choix de la démarche la plus appropriée aux besoins et objectifs de l'entreprise.

n *Sollac*, groupe Usinor, qui produit du fer blanc à usage alimentaire. Il s'agit, dans le cadre du projet ADAPT-DFI, de conduire dans l'usine de Basse-Indre (Loire-Atlantique) une formation au brevet professionnel de pilote d'installation de production par procédé (BP PIPP) qui concerne 13 personnes et, surtout, de réaliser un CD-ROM "Laminage", outil interactif "d'autoformation accompagnée" qui témoigne du déroulement de la formation de chaque apprenant. Le souci permanent qui a présidé à la conception de ce CD-ROM a été la notion de transférabilité vers d'autres sites du groupe et vers des PMI. Mais cette transférabilité n'a pas été sans difficulté du fait des différences d'installations et a nécessité à chaque fois l'adaptation du produit à la spécificité de chacune. En ce qui concerne les PMI, de l'aveu même des réalisateurs du CD-ROM, seuls le concept et la méthodologie sont transférables, pas le produit lui-même.

n *Trefileurope*, également filiale du groupe Usinor, qui fabrique des fils tréfilés, des torons, des câbles, des pointes, etc. destinés à de nombreuses industries et applications. Cette entreprise rencontrait des difficultés dans l'organisation des formations de son personnel : organisées en inter-sites, elles occasionnaient des dépenses importantes liées aux déplacements et hébergements et ne permettaient pas de créer un lien immédiat avec le poste de travail, entraînant un absentéisme qui interdisait l'accès à la formation du plus grand nombre. Pour

résoudre ces difficultés, l'entreprise a installé, sur un réseau informatique, un système de télé-enseignement à distance (EAD). Toutes les usines et les filiales de l'entreprise sont connectées à ce réseau. Pour certaines formations, notamment les formations des opérateurs, la pratique professionnelle est assurée en dispositif intégré sur le poste de travail de l'apprenant.

La participation de Trefileurope au projet ADAPT-DFI est bien liée à ce souci de transfert des dispositifs de formation : transfert en direction des usines et des filiales de l'entreprise (qui sont toutes des PME de 30 à 400 salariés), mais également transfert vers d'autres entreprises. C'est ainsi que l'EAD de Trefileurope a permis de mettre à disposition d'autres entreprises, notamment des PME-PMI, des essais professionnels, un guide de suivi des stagiaires, un guide des charges de pilotage d'une action commerciale et divers outils pédagogiques.

Les GRETA

Chacune de ces entreprises fait appel aux ressources des GRETA pour conduire ses propres opérations de formation, le plus souvent en complément des services de formation interne. Tous les GRETA intervenant sur ces différents sites industriels ne se sont pas positionnés comme coréalisateur du projet ADAPT-DFI.

Cependant, quatre GRETA se sont engagés dans ce projet. Ils doivent produire des outils, formaliser des méthodologies d'ingénierie de formation, animer des sessions de formation, rappeler à leurs partenaires industriels les objectifs de transfert qui sont à la base du projet, participer aux échanges inter - sites, au séminaires de contact, aux échanges transnationaux.

n Le GRETA Flandre maritime (Boulogne-sur-Mer) conçoit un ensemble constitué par cinq guides méthodologiques et un référentiel de compétences qui tracent un mode d'intervention en situation de travail. Le contexte de travail est une PME de l'agroalimentaire et le GRETA a pu formaliser une typologie des critères à prendre en compte concernant la stratégie de la PME face au changement, un descriptif des actions d'ingénierie de formation et des critères d'évaluation de la démarche.

n Le GRETA Nantes Industrie intervient en accompagnement des formations menées chez Sollac Basse-Indre et des méthodologies développées par le service formation professionnelle d'EDF-GDF de Nantes-Montluc. Il réalise également le repérage des outils utilisés dans le cadre des formations par les entreprises partenaires et les GRETA opérateurs, structure l'information relative à ces

outils et réalise divers outils méthodologiques tels qu'un guide méthodologique sur l'autoformation ou sur l'évaluation en situation de travail.

n Le GRETA Nord Haute-Marne informe, présente et transfère les travaux réalisés en partenariat avec Trefileurope dans les usines et filiales du groupe ainsi que dans les PME locales.

n Le GRETA Tertiaire Sud 93 assure la création, la mise en place et la maintenance d'un serveur Internet donnant des informations sur le projet ADAPT-DFI et sur les productions des différents partenaires, pour établir et actualiser le fichier spécifique des outils pédagogiques et des guides méthodologiques réalisés afin de permettre le transfert des productions. Ce site permet la communication entre les différents partenaires du projet via la messagerie électronique.

On peut noter que d'autres GRETA sont également impliqués dans le projet du fait de leur collaboration avec des entreprises partenaires sans qu'ils soient considérés pour autant comme des coréalisateur. Il s'agit des GRETA de Cholet, de Gardanne, de Saint-Jean-de-Maurienne. Ce sont donc au départ sept GRETA qui sont concernés par le projet DFI.

La conduite du projet national

Le groupe de suivi

Au niveau national, un groupe de suivi se réunit tous les mois. Il est composé du chef de projet (Maria Rudowski) et d'un représentant de chacune des académies concernées par le projet, à savoir le délégué académique à la Formation continue (DAFCO) des académies de Créteil, Lille, Nancy et Nantes ou son représentant. Des experts de l'Education nationale et de la formation professionnelle se sont joints ponctuellement à ce groupe de suivi qui réunit donc entre cinq et neuf personnes.

Les missions de ce groupe sont organisées autour de quatre grands axes :

- | Evaluation des travaux des partenaires : ses représentants ont visité tous les sites concernés afin de vérifier que les productions sont conformes aux objectifs du projet pour mieux remplir les missions de suivi et d'évaluation de la progression des travaux engagés par les différents partenaires.
- | Organisation de séminaires de rencontres entre les différents partenaires, nationaux et transnationaux, en liaison avec le chef de projet espagnol.

- | Facilitation et régulation des échanges entre ces différents partenaires, avec notamment l'organisation des visites inter - sites.
 - | Publication des actes des différents forums (nationaux ou transnationaux) organisés dans le cadre du projet, et suivi de la réalisation du site Internet DFI.
- Le groupe a en outre une mission de promotion et d'ouverture à de nouveaux partenaires susceptibles d'être concernés par le transfert des outils ou des méthodes propres à la formation intégrée dans la mesure où la réalisation de l'objectif central du projet est favorisé, à savoir le transfert aux PME-PMI du projet ADAPT-DFI. C'est ainsi que quatre nouveaux partenaires ont rejoint le projet.

Les nouveaux partenaires

Tous les quatre se caractérisent par leur ciblage du monde des PME, contrairement aux partenaires initiaux qui sont tous issus du monde des grandes entreprises industrielles.

n *L'APIM*, association des partenaires industriels de la Moselle, qui regroupe les 65 PME qui participent quotidiennement à la maintenance de la centrale de Cattenom et qui assure la promotion de nouveaux cursus de formation liés à la sécurité et à la qualité des interventions ainsi qu'aux principaux domaines spécifiques d'intervention, à savoir la logistique, la robinetterie, la chaudronnerie, les machines tournantes, l'électricité et les automatismes.

n *Le GRETA Dordogne*, implanté dans un département agricole à faible densité de population et dont le tissu économique est composé essentiellement de PME, qui a participé activement à la phase de diffusion et de transfert des démarches méthodologiques et des outils pédagogiques de la formation intégrée.

n *EPEE*, Echanges pilotes éducatifs entreprises, qui est un réseau d'une dizaine de consultants intervenant principalement en conseil et assistance au développement des entreprises industrielles ou de service à l'industrie. EPEE participe au projet en mettant à disposition des ressources informatiques et audiovisuelles, mais également en contribuant à l'identification de PME ou structures locales susceptibles d'abriter un site de transfert du projet DFI dans le bassin d'emploi autour de la centrale EDF de Golfesch (région toulousaine).

n *La Manufacture vosgienne de meubles* et son partenaire formation local, à savoir le GRETA de la plaine des Vosges. Cette entreprise de 950 personnes fabrique des éléments meublants de cuisine et salle de bains et des petits

meubles divers. Elle a rejoint le projet DFI pour s'engager dans des échanges avec la fabrique de meubles Santo Tomas et l'Université populaire de Mazaron en Espagne (région de Murcie).

Ce mode d'organisation du partenariat correspond à l'importance et à la taille du projet. Il cherche à permettre une représentation effective des sites locaux, tout en limitant le nombre de personnes participant au groupe de suivi afin de préserver son caractère opérationnel.

Des difficultés à surmonter

Pourtant, la conduite du projet ne va pas sans problèmes. Parmi les grosses difficultés évoquées par des personnes directement impliquées dans le projet, on peut citer :

- | La lourdeur des procédures de gestion assurées par un organisme public qui ne sait pas toujours adapter son "style de communication" à celui des entreprises partenaires. En juin 1998, certaines d'entre elles n'avaient toujours pas reçu les premières subventions concernant leur travail, commencé en 1996.

- | La difficulté, pour les partenaires, de se situer entre le CR2I et le CIEP qui leur donnent parfois des informations contradictoires sur les procédures internes à la gestion du projet. On peut noter à ce sujet que, bien que le CIEP soit membre du groupe national de suivi, les agendas des personnes chargées de le représenter ne permettent pas une participation effective : il reste exclusivement cantonné à un rôle administratif et financier. Peut-on gérer efficacement les procédures administratives et financières d'un projet de cette importance sans être directement impliqué dans la conduite de ses activités? La question mérite d'être posée.

- | Le peu de moyens dégagés pour permettre au chef de projet de remplir, dans des conditions optimisées, son rôle de coordonnatrice : absence de secrétariat pendant plusieurs mois, responsabilités multiples sur plusieurs projets, obligation de gérer un agenda très chargé et de l'harmoniser avec celui des très nombreux partenaires du projet, etc. La gestion de l'intendance a parfois pris le pas sur le nécessaire accompagnement qualitatif de terrain.

- | La taille du projet, qui regroupe autour d'un concept (la formation intégrée aux situations de travail) et d'un objectif (le transfert aux PME-PMI) des partenaires de natures très différentes dont les préoccupations ne sont pas toujours les mêmes. Le transfert des méthodologies et outils pédagogiques aux établissements du même groupe industriel ou à un réseau de sous-traitants motive les

partenaires industriels. Mais tous ne se sentent pas concernés par un transfert plus large à des entreprises de taille, de secteurs d'activité ou de zones géographiques très diversifiées. D'où l'obligation permanente, pour les responsables du projet et les formateurs des GRETA concernés, de rappeler les objectifs généraux du projet.

Le retard de six mois pris au démarrage du projet, lié en partie à la mise au point du partenariat transnational entravé par le refus d'agrément par les autorités nationales portugaises d'un partenaire qui avait participé à la conception du projet, mais aussi aux délais qui ont été nécessaires à la mise en place des procédures administratives et financières et à l'organisation du séminaire de lancement du projet qui s'est déroulé en mai 1996. Ce retard, ainsi que nous le verrons plus tard, a eu des conséquences directes sur les conditions de déroulement d'un projet qui, dès le départ, était "court dans le temps", compte tenu de ses ambitions, et il est responsable de la non-harmonisation des dates de clôture des projets français et espagnols.

Les activités nationales et la planification du projet

Depuis de nombreuses années, certains GRETA entretiennent des relations privilégiées avec de grandes entreprises industrielles. De nombreuses actions de formation ont été conduites qui avaient le souci d'intégrer les situations effectives de travail dans les processus et les contenus de formation. Elles ont permis la réalisation de méthodes d'intervention et d'outils pédagogiques dont la mise en œuvre restait, le plus souvent, limitée à la seule entreprise et au seul GRETA concernés, sans souci particulier de diffusion et de transfert.

De même, dans le cadre de ce projet ADAPT-DFI, de nouvelles réalisations pédagogiques, évoquées rapidement, ont été conduites. Elles l'ont été en intégrant dès le départ cette exigence de diffusion et de transfert.

Le projet ADAPT-DFI vise précisément à transférer ces méthodes et outils le plus largement possible. Le réseau des GRETA est le principal vecteur de ces opérations de transfert. Les PME et leurs salariés sont les cibles privilégiées de ce transfert.

Partant de cette "idée fondatrice", le projet s'est organisé en trois phases principales.

La phase de recensement

Le GRETA de Nantes Industrie est chargé d'une enquête qui vise à constituer un fichier des méthodes et outils existants. Mais, comme souvent en matière de

formation, la formalisation de beaucoup d'entre eux se révèle insuffisante. D'où un gros travail de formalisation des méthodes et outils sur chaque site industriel et GRETA concerné.

Par ailleurs, cette première phase du projet, du fait même de sa mise en place, permet une première mise en réseau des acteurs et des compétences.

n Les visites de site.

Il s'agit des visites du groupe de suivi, mais également des échanges bilatéraux plus ou moins formalisés entre les différents partenaires. Nombre de ceux-ci ont reconnu l'impact très positif du projet sur la multiplication des échanges avec des collègues d'autres régions, la découverte d'expériences nouvelles, l'identification de nouvelles personnes ressources en entreprise ou dans le réseau des GRETA.

n Les séminaires de contact

Un séminaire de lancement du projet national s'est tenu en mai 1996, suivi deux mois plus tard d'un premier séminaire associant les Universités populaires espagnoles. Par la suite un forum a été organisé, soit en France, soit en Espagne, réunissant tous les six mois un grand nombre de participants (souvent au-delà même des partenaires directement impliqués dans le projet) et qui ont fait l'objet de publications d'actes.

n L'ouverture du site Internet

L'ensemble des guides méthodologiques et des outils pédagogiques recensés, créés, diffusés ou transférés peuvent être consultés sous forme de fiches descriptives avec mention de la personne à contacter pour en disposer.

L'expérimentation

Elle concerne la diffusion et le transfert des outils en direction de sites industriels qui n'étaient pas ceux qui étaient impliqués dans leur élaboration. Le fait est que le projet DFI aura permis d'entamer une mise en réseau des ressources et des compétences et de faire évoluer à la fois les besoins de formation et les réponses à ces besoins.

Toutefois les promoteurs eux-mêmes regrettent la lenteur du processus d'appropriation des acquis : l'organisation des visites de site, des séminaires de présentation des expérimentations, la rédaction des supports et autres publications, la mise en place du site Internet, tout cela prend du temps, se heurte à des agendas chargés. Aussi, l'on peut d'ores et déjà dire que, si le projet DFI a per-

mis d'initier la mise en réseau de ressources et de compétences, ce n'est que le début d'une démarche qu'il conviendra de poursuivre dans le temps, au-delà même du temps imparti au projet ADAPT, sous peine de perdre rapidement les acquis principaux du processus de diffusion et de transfert engagé avec le soutien financier du FSE.

Le transfert de la démarche de dispositif intégré en PME

C'est l'objectif annoncé du projet. Pour les raisons évoquées ci-dessus, qui tiennent à la lenteur du processus de mise en réseau et de diffusion des expérimentations réalisées en grande entreprise, il est prématuré à ce jour (juillet 1998) de prétendre évaluer ces démarches de transfert en PME, et ce même si les promoteurs du projet n'ont pas concrètement entrepris des actions en ce sens. On peut citer, par exemple, l'étude de transférabilité à partir d'une analyse des pratiques de formation des entreprises menée par le GRETA de Dordogne, implanté dans un département rural, très enclavé, dont le tissu économique est constitué de PME, voire de TPE méconnaissant les dispositifs de l'Union européenne et réticentes vis-à-vis de ce type de formation. Cette étude met en évidence les obstacles au développement de ce dispositif et le fait qu'ils ne pourront être levés qu'à moyen terme, à l'issue d'une démarche visant à mobiliser tous les acteurs économiques et institutionnels du département.

Une analyse emploi-formation a également été réalisée à partir de la comparaison des stratégies de formation, c'est-à-dire des choix organisés d'objectifs, de contenus, de méthodes, de modalités de reconnaissance des acquis, dans une PME française (la Manufacture vosgienne de meubles) et une PME espagnole (Muebles Santo-Tomas). Elle a mis en évidence le fait que le transfert n'est pas une simple répétition de méthodes éprouvées mais exige une relecture des pratiques de formation afin de les adapter à des contextes différents de ceux dans lesquels elles ont vu le jour.

Une grille d'analyse des stratégies de formation et un guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de formation constituent les résultats de ce travail qui est de nature à faciliter cette adaptation.

La stratégie d'intervention en PME dans une logique de transfert du concept de formation intégrée commence à se définir, des premiers outils d'évaluation de la pertinence et de la faisabilité du transfert existent. Il n'en demeure pas moins vrai que les expériences concrètes de transfert en PME de dispositifs de formation intégrée sont très limitées à ce jour, sans doute par manque de temps.

L'hypothèse qui fonde ce projet ADAPT-DFI selon laquelle les dispositifs de formation mis au point dans des grandes entreprises industrielles peuvent être mis à la disposition d'unités économiques plus petites, aussi généreuse soit-elle, reste à démontrer. Les obstacles sont nombreux qui tiennent à la complexité des procédures européennes, à la diversité des contextes de travail, aux difficultés d'adaptation des expériences que l'on souhaite transférer, à l'apparente contradiction entre la volonté de transfert et le désir de trouver des solutions de formation "sur mesure", voire à la méfiance qui préside encore aux relations entre les petites et les grandes entreprises...

Les promoteurs du projet sont bien conscients de l'existence de tous ces obstacles et de la nécessité de poursuivre l'expérience pour arriver à les lever. Une aide complémentaire du FSE vient de leur être accordée afin de mener ce projet à son terme et de vérifier la pertinence de ses objectifs. Gageons qu'ils y réussiront !

Les réalisations du projet

Les réalisations essentielles du projet ADAPT-DFI peuvent être résumées comme suit.

n *Organisation de séminaires de rencontres*, tant au niveau national qu'au niveau transnational, soit six grands forums : un séminaire de lancement du projet en France (mai 1996) et cinq séminaires transnationaux : trois en France (juillet 1996, juin 1997 et juin 1998) et deux en Espagne (novembre 1996 et décembre 1997).

n *Organisation de visites inter-sites* afin de faciliter la mise en réseau des différents partenaires du projet. Ces échanges ont associé des formateurs, des responsables d'entreprises français et espagnols. Ils ont eu lieu tant au niveau national qu'au niveau transnational, des collaborations bilatérales ayant été favorisées par les promoteurs du projet.

n *Organisation de sessions de formation* générales et professionnelles adaptées aux industries de process. Elles ont concerné plus de 200 personnes de bas niveau de qualification ou de niveau V, avec une grande majorité de personnels d'atelier. Ces sessions de formation, le plus souvent diplômantes, ont souvent été complétées par des actions de tutorat vis-à-vis de la maîtrise. Elles ont été conduites en collaboration par des formateurs des entreprises et des GRETA.

n *Production d'outils méthodologiques et pédagogiques* adaptés au dispositif de formation intégrée. A ce jour, ce sont plus d'une centaine de guides méthodologiques, d'outils pédagogiques ou d'extraits de cours qui ont été formalisés dans le cadre de ce projet DFI.

n *Réalisation d'un site Internet* qui recense toutes ces productions. Ce site est l'outil de base de la capitalisation et de la diffusion des productions réalisées par les différents formateurs des GRETA ou des entreprises.

n *Réalisation d'une enquête* de repérage des pratiques et des besoins de formation des PME et des TPE du département de la Dordogne, suivie d'une campagne d'information sur les outils disponibles dans le cadre du projet DFI et d'un accompagnement des acteurs locaux (économiques et institutionnels) qui souhaiteraient soutenir le transfert de ces méthodes et outils.

n *Rédaction d'une brochure* de présentation du projet, des partenaires et de leurs contributions respectives, diffusée en trois langues (anglais, espagnol et français) et de plusieurs articles parus dans des supports spécialisés : *Infoflash*, bulletin RACINE, journaux de la formation continue de différentes académies, etc.

Mais, pour apprécier l'impact d'un projet, la seule liste des principales réalisations est insuffisante. D'autres critères, plus subjectifs, rentrent en ligne de compte, qui tiennent essentiellement au vécu exprimé par les différents acteurs du projet.

Du côté de l'Education nationale

Responsables nationaux ou académique du projet, conseillers en formation continue, formateurs, tous s'accordent à reconnaître que le projet DFI a constitué une opportunité à plusieurs niveaux :

- | Il a constitué un apport financier important sans lequel la formalisation des expériences de formation intégrée et la création de nouveaux outils méthodologiques et pédagogiques n'auraient pas pu se concrétiser.
- | Il a permis une mutualisation des expériences et une diffusion de méthodes et d'outils au sein du réseau des GRETA à un niveau jamais atteint du fait d'un certain nombre de contraintes financières et organisationnelles.
- | Il a amélioré le positionnement des GRETA en terme de développement local. Nous verrons par la suite que la coopération transnationale a eu un effet très positif à ce niveau.
- | Enfin, à travers l'augmentation des échanges directs entre les GRETA, il a dyna-

misé les relations que ceux-ci entretiennent avec les PME-PMI, qui constituent pour eux un marché plus morcelé, donc plus difficile à appréhender et à rentabiliser. La diffusion des outils de transfert en PME-PMI a joué un grand rôle dans cette accélération des relations.

Du côté des entreprises

Celles-ci se plaignent de la lourdeur de la gestion d'un tel projet et de la difficulté de justifier au niveau de chaque entreprise les contreparties publiques exigées par le FSE (les cofinancements publics ne pourraient-ils pas se justifier au niveau global du projet national?), le bilan de leur participation reste positif :

- | Elle a permis d'ancrer dans les esprits que la réalité européenne n'existe pas seulement au niveau des marchés économiques mais aussi à celui de la gestion des ressources humaines.
- | L'objectif central du projet DFI a donné du poids aux arguments des responsables de formation sur le thème de la transférabilité des outils de formation à l'intérieur de leur réseau d'entreprises, au-delà même de la spécificité de chacune des installations et malgré les réticences de bon nombre de responsables de production qui craignent de "perdre la spécificité de leur métier".
- | Les contraintes de la gestion du projet ont imposé, en contrepartie des apports financiers considérés comme non négligeables, un cadre financier et des délais rigoureux sans lesquels le planning des réalisations n'aurait pas toujours été tenu. Elle a apporté de la rigueur à la gestion des projets de formation.
- | En termes de communication et d'image de marque, la participation à ce projet a permis à certaines entreprises de valoriser un rôle "exemplaire" dans le développement économique de leur région et le soutien aux PME locales.

Un partenariat transnational franco-espagnol

Le projet espagnol

Il ne nous appartient pas, dans une monographie rédigée dans le cadre des travaux de capitalisation de l'assistance technique française, de décrire de façon approfondie et d'analyser un projet conduit dans un pays partenaire. Aussi nous contenterons-nous d'une description schématique afin de faciliter la compréhension des objectifs, modalités et réalisations de la coopération transnationale.

Ce projet, intitulé "Formation et reconversion au sein de l'entreprise", est porté par la Fédération espagnole des universités populaires. Celle-ci regroupe 185 Universités populaires qui sont en prise directe avec les municipalités et qui ont pour mission essentielle de promouvoir, de soutenir et d'organiser différents processus d'apprentissage selon les principes de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. Elles proposent une offre polyvalente autour de parcours de formation susceptibles d'inclure des activités éducatives et culturelles.

Les Universités populaires espagnoles – qui se définissent dès le départ comme "des projets de développement culturel dans les municipalités appelés à promouvoir la participation sociale et l'éducation permanente pour améliorer la qualité de la vie des citoyen(ne)s" – n'ont pas, jusqu'à un passé récent, centré leurs actions sur les aspects professionnels ou, plus exactement, sur le développement d'interventions en entreprises.

Très centrées sur les apprenants, elles cherchent à développer une nouvelle culture de l'emploi dans laquelle les éléments prioritaires sont la confiance en soi, la capacité d'initiative, la recherche d'alternative au système d'emploi traditionnel : la place accordée au développement personnel, à la communication, à la créativité personnelle et de groupe est aussi centrale que l'acquisition de connaissances pratiques et professionnelles. Les normes de comportement qui fondent les méthodologies d'intervention insistent sur la responsabilité, l'estime de soi, et l'amélioration de la qualité de la vie.

Pour pallier la faiblesse de leur expérience dans la relation avec les entreprises, elles ont mis au point un programme cadre de développement qui vise à accroître les liens entre les mondes de l'enseignement et de l'entreprise. Pour cela, elles ont développé un projet avec des objectifs bien précis.

Les objectifs généraux

- | Accélérer l'adaptation des travailleurs aux mutations industrielles.
- | Augmenter la compétitivité des entreprises industrielles, commerciales et de service.
- | Eviter la perte d'emploi à travers l'augmentation de la qualification des travailleurs.
- | Prévoir et accélérer la création de nouveaux poste de travail et de nouvelles activités en utilisant prioritairement le potentiel des petites et moyennes entreprises.

Les objectifs spécifiques

- | Développer les actions d'orientation, d'information et de conseil en direction des PME.
- | Adapter les salariés des PME aux nouvelles exigences du marché du travail par la formation.
- | Favoriser la formation permanente des entrepreneurs et des dirigeants de PME afin d'accroître leurs capacités de réaction aux évolutions économiques et technologiques.
- | Promouvoir la coopération entre les institutions publiques et privées au niveau local.
- | Favoriser la coopération régionale, interrégionale, nationale et transnationale entre les entreprises dans le but de créer des services communs dans les domaines de la recherche et développement, de la commercialisation, etc.

La conduite de ce projet ADAPT a permis aux huit Universités populaires espagnoles impliquées, et par effet de diffusion, à l'ensemble du réseau, d'acquérir un bagage à la fois théorique, pratique et méthodologique susceptible de servir de base à des projets plus ambitieux et de contribuer plus efficacement au développement social et économique des localités concernées.

Les réalisations

Parmi les réalisations du projet espagnol, on peut citer :

- | la réalisation d'études et de diagnostics sur les besoins en formation des entreprises,
- | la création "d'agences de développement local" associant entreprises, syndicats, administrations et centres de formation,
- | la formation des personnels des Universités populaires au travail en relation avec les entreprises,

- | la démultiplication des acquis dans d'autres Universités populaires,
- | la diffusion de produits pédagogiques existants, mais aussi la réalisation d'une vingtaine de produits spécifiques adaptés aux besoins concrets,
- | la connexion progressive des Universités populaires et de leur Fédération sur Internet, qui sera le vecteur privilégié pour la diffusion du projet et la réalisation de nouveaux projets.

L'organisation des échanges

La coopération transnationale s'est organisée à deux niveaux : celui des projets eux-mêmes et de l'ensemble de leurs partenaires et celui des échanges bilatéraux entre les différents sites partenaires des projets.

Au niveau global des projets

Les échanges se sont concrétisés essentiellement par la voie de séminaires ou forums de rencontre qui réunissaient la plupart des partenaires des projets : chef de projets, membre des groupes de suivi, responsables et formateurs d'entreprises, responsables et formateurs des GRETA, mais aussi un certain nombre de personnes extérieures aux projets dont la présence offrait un intérêt dans une perspective d'information et de diffusion.

Cinq séminaires ont ainsi été organisés, soit un tous les six mois.

- | En juillet 1996, à Paris. Ce séminaire de contact a permis de présenter les différents partenaires, français et espagnols, les projets dont ils étaient porteurs et d'amorcer l'articulation des deux projets nationaux.
- | En novembre 1996, à Mazarron, dans la région de Murcie, près d'Alicante. Plusieurs "tandems" entreprises-GRETA participaient à ce séminaire et ont pu ainsi rencontrer leurs homologues espagnols. Il a permis de préciser les croisements possibles entre les projets des différents acteurs afin de favoriser la formalisation et la diffusion des moyens de formation au poste de travail en direction des petites et moyennes entreprises des deux côtés des Pyrénées.
- | En juin 1997, à Paris. Il s'agissait d'un "grand forum" ouvert à des contacts extérieurs, notamment des PME-PMI que les GRETA opérateurs avaient réussi à intéresser au projet DFI. Les partenaires ont eu ainsi l'occasion de présenter leurs outils et d'échanger sur leurs expériences. Ce forum a fait l'objet d'une publication de qualité, largement diffusée en anglais, espagnol et français, qui a amorcé les opérations de démultiplication clairement affichées tant dans le programme opérationnel de la Commission européenne que dans les objectifs du projet ADAPT-DFI.

- | En décembre 1997, à Ronda, en Andalousie. Il a permis aux participants de mieux appréhender les productions nationales respectives des partenaires français et espagnols. On y a finalisé le programme de la coopération transnationale pour le premier semestre 1998, au terme duquel le projet espagnol prend fin. Il fut également l'occasion de choisir les productions les plus immédiatement opérationnelles afin d'en réaliser une traduction et une expérimentation croisées.
- | Le cinquième et dernier séminaire s'est déroulé du 25 au 28 juin 1998, dans le cadre prestigieux de l'abbaye royale de Fontevraud, entre Chinon et Saumur. Il a réuni une cinquantaine de personnes (dont 12 espagnols). Il s'agissait du séminaire de clôture du partenariat transnational dans la mesure où le promoteur espagnol n'a pas obtenu de fonds complémentaires pour poursuivre et élargir son projet (contrairement au promoteur français). Ce dernier séminaire, dont la plupart des actes ont été disponibles dès la fin juillet 1998, a été l'occasion de poursuivre la présentation des expériences de terrain, des outils réalisés dans différents sites français et espagnols et aussi de tirer des premiers éléments d'évaluation et enseignements de cette première expérience à partir desquels des perspectives d'avenir commencent à voir le jour.

Au niveau des échanges bilatéraux

Compte tenu de la taille des projets français et espagnols, du nombre de partenaires impliqués, les promoteurs ont vivement encouragé et facilité la mise en place d'échanges bilatéraux de personnes, de méthodes, d'outils. C'est ainsi que des partenariats spécifiques, dénommés "échanges inter-sites" selon la terminologie du projet DFI, ont pu voir le jour. Ils sont fondés sur des affinités entre les contextes et projets des différents partenaires et ont pu se développer courant 1997, après le séminaire de Mazarron de novembre 1996.

Les échanges suivants ont été organisés.

- | Un partenariat exemplaire entre les "tandems" GRETA de la plaine des Vosges-Manufacture vosgienne de meubles d'une part, et l'Université populaire de Mazarron-Muebles Santo Tomas d'autre part. Les échanges réguliers entre ces partenaires ont porté sur la formation des salariés, les aspects techniques de la production et des métiers du bois et une mise en synergie commerciale.
- | Des voyages d'études de trois jours organisés entre le GRETA de Nantes industries et les Universités populaires de Cartaya (Andalousie), à l'automne 1997 pour la visite en Espagne et au début du printemps 1998 pour la visite en France. Ces voyages d'études ont été d'un réel apport au niveau de l'enrichissement des pratiques et de la découverte des systèmes de formation et de

lutte contre le chômage. Il apparaît, entre autres, que le maillage des acteurs sociaux qui luttent contre le chômage en Espagne évite la multiplication des acteurs et le cloisonnement que l'on connaît en France.

- | Une équipe du GRETA de Flandre maritime, en association avec les responsables d'Aluminium Péchiney, a noué une relation privilégiée avec l'Université populaire de Caceres, capitale de la province d'Extremadure, qui est, de tous les partenaires espagnols, celui qui est implanté dans un environnement économique où l'industrie est le plus sensiblement représentée. Ces échanges ont permis la traduction et l'expérimentation réciproque des outils méthodologiques d'analyse des besoins en formation des PME-PMI.
- | Un échange entre le GRETA de Dordogne et l'Université populaire de Ronda (Andalousie), dont la première partie a eu lieu en Espagne en juin 1998, la visite en France étant prévue à l'automne 1998. Cet échange concernant deux régions dont les tissus économiques sont relativement proches mais où les contextes juridique et réglementaire diffèrent sensiblement, a permis une prise de contact avec une association regroupant 1300 PME et, d'après le témoignage d'une participante, a été très utile en terme de "désenclavement mental", essentiel à la "professionnalisation" des intervenants.

L'impact de la coopération transnationale

A l'origine : des différences notables

Quand on interroge les promoteurs ou que l'on prend connaissance des différents actes des séminaires, tous les acteurs, français et espagnols du projet s'accordent sur un point : la collaboration entre les deux promoteurs a été excellente. Et pourtant, les différences de départ étaient notables :

- | Le ministère de l'Education nationale français intervient sur de grands projets, conduits dans de grands groupes industriels, alors que la Fédération des Universités populaires mène son action sur de petites localités et en développant de petits projets locaux.
- | En France, l'expérience acquise sur laquelle se fonde le projet DFI est celle d'une formation intégrant les situations réelles de travail. En Espagne, c'est la promotion du développement personnel pour donner un sens au travail, pour que le travailleur ne soit pas seulement un "outil de production" pour l'entreprise.
- | Les projets avaient des objectifs initiaux et des priorités différents. En France l'objectif prioritaire était la production, le transfert et la diffusion d'outils pédagogiques ou méthodologiques. En Espagne, il s'agissait de la mise en œuvre

du programme cadre de développement de la formation en entreprise dont les objectifs généraux et spécifiques ont été rappelés plus haut.

Cela explique sans doute pourquoi l'articulation entre les deux projets n'a pu être réalisée qu'à la fin de l'année 1996, soit un an après le démarrage du projet espagnol et six mois après le démarrage du projet français.

Des échanges d'outils

Au-delà des échanges, riches et nombreux, qui ont permis la découverte réciproque des environnements, des systèmes et des cultures de chaque partenaire, l'enrichissement des pratiques et le "désenclavement mental" déjà évoqué, le résultat le plus concret de la coopération transnationale consiste en des échanges d'outils.

- | Traduction et transfert des guides méthodologiques élaborés par le GRETA Flandre Maritime, qui concernent l'analyse des besoins en formation et la formalisation d'objectifs.
- | Transfert au réseau des GRETA d'outils méthodologiques permettant le "maillage" du niveau local afin d'améliorer les dispositifs de lutte contre le chômage. En effet, les Universités populaires espagnoles sont, plus que les GRETA, les partenaires emploi naturels des institutionnels locaux et des acteurs du développement local.
- | Analyse comparative des stratégies de formation des deux entreprises de fabrication de meubles en bois, véritable travail transnational qui a abouti à l'élaboration d'une grille d'analyse et d'un guide méthodologique qui fondent les principes d'une ingénierie de formation adaptée aux PME-PMI.

Un bilan mitigé

Et pourtant, malgré la réalité de ces réalisations, malgré l'importance des échanges, les promoteurs eux-mêmes soulignent les limites de cette coopération. Dans son intervention au séminaire de clôture (Fontevraud, juin 1998), Victor Arrogante, directeur de la Fédération des universités populaires, regrette l'insuffisance des transferts de production et de méthodologies entre les deux pays. Il regrette également que, contrairement à ce qui se passe en France, les fonds lui permettant de continuer et d'élargir le projet ne lui aient pas été accordés.

L'impression d'un certain nombre de partenaires de terrain est que les Universités populaires étaient à la recherche d'outils et de méthodes, notamment en matière d'analyse des besoins, directement utilisables pour les aider à développer leur nouvelle orientation, à savoir la formation en direction des entreprises, et que cette attente d'opérationnalité immédiate a été partiellement déçue pour un certain nombre de raisons :

- | préoccupations de départ très différentes entre les partenaires de deux pays,
- | différences importantes entre les contextes économiques qui a entraîné, pour les représentants des entreprises, le sentiment de ne pas être "dans le même monde",
- | découverte que le transfert ne signifie pas une simple reprise de recettes éprouvées mais exige un gros travail d'adaptation à des contextes et des stratégies différentes.

Il semblerait que l'impact des projets français et espagnol est très important à l'intérieur de chacun des deux réseaux nationaux, moindre au niveau de l'échange entre les deux réseaux. C'est en tout cas une impression qui s'affirme à la lecture des interventions au séminaire de clôture portant sur les éléments d'évaluation du projet. Les intervenants, qu'ils soient français ou espagnols, mettent tous l'accent sur l'importance de l'impact des projets respectifs sur les partenaires nationaux : aide à la production d'outils, création de synergie dans les réseaux, appui très fort à la formalisation des expériences, importance de la diffusion interne à chacun des réseaux des productions, résultats et conclusions des projets, etc.

Ils restent plus discrets sur l'impact de la coopération transnationale, même s'ils affirment leur volonté de poursuivre la collaboration "en d'autres lieux, plus tard et avec d'autres ressources".

11. Cette description est un peu caricaturale, mais à peine...

Analyser les difficultés pour les dépasser

L'hypothèse du transfert de dispositifs de formation intégrant les situations réelles de travail, qui constitue l'objectif central du projet ADAPT-DFI, correspond à une idée généreuse : "que les outils et méthodes pédagogiques mis au point dans des entreprises qui ont eu la possibilité de les développer profitent à celles qui ne disposent pas des mêmes moyens". Mais elle est difficile à mettre en œuvre pour plusieurs raisons :

- | Parce qu'il s'agit plus d'une hypothèse de travail que d'une demande clairement exprimée de la part des entreprises (mise à part la volonté exprimée par les établissements des grandes entreprises de mieux travailler ensemble).
- | Parce que cette volonté de transférer des outils pédagogiques peut sembler contradictoire avec celle d'intégrer les situations spécifiques de travail dans les dispositifs de formation.
- | Parce que les entreprises attendent de plus en plus, en matière de formation, du "sur mesure", alors que l'idée de transfert évoque celle du prêt-à-porter.
- | Parce qu'un formateur doit aborder toute nouvelle entreprise avec un œil neuf afin d'être pertinent dans ses adaptations à un nouveau contexte d'outils pré-existants,
- | Parce que cela suppose de créer des synergies entre de nombreux acteurs, de créer des réseaux d'échanges, de réaliser des "jumelages" entre des grandes entreprises et des PME-PMI.

Le projet ADAPT-DFI, à son stade actuel (juillet 1998) de réalisation, aura eu le mérite de poser le problème à grande échelle, de permettre la réflexion méthodologique et la mise au point de premiers outils de transfert, de conduire des premières expériences de transfert d'outils de formation des personnels de production, de rendre disponible un nombre très significatif de productions pédagogiques diverses.

Il lui reste cependant à vérifier de façon plus large les hypothèses de départ et à prouver que la démarche peut être généralisée : il n'en aurait pas eu le temps dans la durée initiale prévue (fin 1998), mais la perspective d'un renforcement de l'aide du FSE, qui l'autoriserait à poursuivre l'expérimentation jusqu'à l'an 2000, devrait lui permettre de mener à bien la phase effective de transfert des très nombreux outils et méthodes formalisés au cours des premières phases du projet.

Par ailleurs, les promoteurs du projet semblent avoir tiré les enseignements des difficultés rencontrées dans les procédures de gestion administrative et financière d'un projet qui comporte de nombreux partenaires, dont beaucoup de taille très importante, avec la lourdeur administrative que cela implique. Les modes de relations entre le chef de projet (CR2I) et le gestionnaire du projet (CIEP) ont été revues afin de clarifier les rôles respectifs de chacun, d'attribuer un interlocuteur unique aux partenaires du projet et d'assouplir les procédures.

Les difficultés rencontrées tant au niveau de la gestion de ce projet qu'à celui de la réalisation de ses objectifs ont été nombreuses et la présente monographie s'en est largement fait l'écho. Mais qui peut réellement reprocher au promoteur d'un projet aussi ambitieux, qui bouleverse un certain nombre d'habitudes et cherche à briser des cloisonnements et à généraliser des approches de formation trop marquées par des particularismes et spécificités propres à des métiers, de ne pas "réussir tout du premier coup" ?

A ce sujet, il faut rendre hommage aux différents acteurs de ce projet de ne pas avoir cédé à la tentation de la "langue de bois" ou de l'autosatisfaction. Ils analysent avec beaucoup de lucidité les difficultés rencontrées et n'en font pas mystère. Cela traduit un réel souci de trouver des solutions aux difficultés rencontrées et de poursuivre l'expérimentation de l'innovation afin d'atteindre les objectifs fixés.

Cet état d'esprit augure bien de la poursuite du projet DFI et de la réalisation du nouveau projet ADAPT (intitulé DYNAMO) conduit par les mêmes promoteurs et qui, très schématiquement, constitue une suite de ce projet DFI par la structuration de centres permanents de ressources faisant largement appel aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

***Centre international d'études pédagogiques
de l'Education nationale (CIEP)***

5 ter, rue J. Cottin, 75018 Paris.

Tél. : 01 42 09 83 75 - Fax : 01 42 09 84 19.

E-mail : cr2i@infonie.fr - Web : <http://www.cr2i.com>

Personne contact : Maria-Edwige Rudowski

Partenariat transnational

Espagne

Federación español de los universidades populares (FEUP)

Los Madrazo, 3-1° - 28014 Madrid - Espagne

Tél. : +34 1 521 91 08 - Fax : +34 1 523 10 87

Personne contact : Victor Arrogante Lopez

Constituer un réseau entre des territoires ruraux



VIA MEDITERRANEA

Projet porté par le *Centre d'étude et de développement
de l'agriculture de groupe (CEDAG)*

Les emplois partagés

Depuis 1996, année de son lancement, le projet ADAPT VIA MEDITERRANEA a pour objectif de constituer un réseau de huit territoires ruraux associant, pour chacun d'entre eux, une structure de développement, un centre de formation et un groupement d'employeurs. En France, ce réseau est animé par le CEDAG qui assure le travail d'élaboration méthodologique.

La richesse du partenariat local a entraîné une production locale de dispositifs variés en direction des entreprises, destinés à organiser des emplois partagés. Ces dispositifs ont mis en évidence le potentiel de développement des activités, freiné par la difficulté d'organisation de ces emplois partagés. Par ailleurs, ils ont permis d'entamer un travail de réflexion des entreprises sur leur organisation interne et externe (mise en réseau local).

Le travail en réseau a permis d'élaborer des référentiels d'activités pour des emplois ruraux polyvalents et pour les emplois salariés en agriculture (polyculture - élevage).

La majorité des actions menées dans ces divers territoires ruraux se traduisent par des activités de services (accueil, tourisme, entretien et aménagement de

l'environnement). Au niveau transnational, le secteur d'activité commun aux partenaires est le tourisme en milieu rural.

Les objectifs du projet

Ce projet a pour objectif de permettre de développer l'emploi en milieu rural, par un développement des activités de services ou de production s'appuyant sur une gestion mutualisée d'emplois partagés.

Principe d'intervention et mode d'organisation

Chaque site constitue un micro-projet, où la démarche privilégiée est l'approche collective territoriale, et où le promoteur intervient en accompagnement.

A partir de ces huit sites, est constitué un réseau, animé par l'équipe du CEDAG, où s'effectue un travail d'échange entre les sites, de formations s'adressant aux acteurs locaux, et une formalisation méthodologique des démarches d'accompagnement et des outils expérimentés.

Les activités du projet national

Les activités principales

Elles concernent des actions de formation qualifiantes, en cours d'emploi, menées par six centres de formation :

C.F. du Chatelet à Redon (35) : BP Responsable d'exploitation agricole.

CFPPA de Chateaufarine (25 et 39) : CAP Entretien espace rural.

EPLEA de Dax (40) : Bac pro Aménagement de l'espace rural.

CFPPA de Marvejols (48) : BP Responsable d'exploitation agricole.

SFC de Montreuil-Bellay (49) : CAP agent polyvalent rural (EER).

CFPPA Contamine/Arve (74) : CAP ouvrier rural polyvalent (EER).

CFAAH de Puylaurens (81) : CAP Entretien espace rural (JEV).

Une partie (environ un tiers) du public concerné, est employée par des groupements d'employeurs ruraux; quelques uns des stagiaires concernés sont directement en situation de multisalariat (à savoir qu'ils partagent leur emploi entre plusieurs employeurs).

La durée moyenne des formations est de 800 heures pour les formations de niveau V (CAP), et de 800 à 1200 heures pour les formations de niveau IV (BP et

Bac pro). Ces actions concernent 146 personnes dont 10 femmes.

Le contenu de ces actions, outre les aspects techniques et généraux des référentiels concernés, est centré sur l'acquisition des compétences d'organisation et d'autonomie propres aux situations d'emplois partagés.

Impact des activités principales

On constate aujourd'hui que les compétences recherchées pour ces emplois partagés font apparaître la notion de *compétences transversales*; celles-ci se caractérisent notamment par :

- | une grande capacité d'adaptation, tant aux diverses situations de travail, qu'aux divers employeurs ;
- | des capacités relationnelles ;
- | une capacité à prendre en compte l'environnement de son activité pour mieux organiser celle-ci.

En retour les emplois qui s'appuient sur ce type de compétences, se traduisent par une plus grande responsabilisation des salariés (ce qui renforce leur intérêt, notamment pour les emplois à faible niveau de qualification technique)

Les activités complémentaires

L'essentiel des activités complémentaires a été réalisé dans le cadre d'un fonctionnement en réseau. Celui-ci implique de faire la distinction entre actions locales et actions proprement de réseau. Le promoteur intervient en effet à chaque niveau : accompagnement des acteurs locaux, coordination et animation générale.

Les actions locales

Les actions menées par les acteurs locaux

Les groupes locaux associent des employeurs et leurs groupements et organisations professionnelles, des structures de développement local et des centres de formation.

Le travail de ces groupes a permis de réaliser une analyse des besoins en organisation des emplois ruraux dans leur territoire de référence (un à plusieurs cantons) en recherchant une complémentarité d'activités ou de saisonnalité.

Par ailleurs un travail complémentaire d'ingénierie de formation a permis de définir les conséquences d'une telle organisation en terme de référentiels de formation. De ces deux aspects a découlé un travail de mobilisation des employeurs pour intégrer ces formes d'organisation d'emplois partagés dans leur stratégie.

Parallèlement à la mise en place des actions de formation, un travail de pérennisation des démarches est engagé au niveau local par une intégration de celles-ci dans les stratégies des institutions locales (chambres consulaires, départements, régions).

Les actions d'accompagnement des acteurs locaux

Dans ce domaine, l'intervention du promoteur est essentiellement méthodologique. Le but est de créer les conditions d'une coopération entre des acteurs très différents de par leur cultures et leurs centres d'intérêt. Au-delà d'un premier travail de repérage des points de convergence, leur renforcement passe par l'élaboration et le suivi régulier de programmes d'action et par un travail de régulation généralement mené au travers de comités de pilotage locaux associant les différentes parties et les institutions et administrations locales concernées.

Les études complémentaires

Le travail d'enquête mené par les acteurs locaux auprès des entreprises et employeurs concernés a été complété par les études sociologiques et organisationnelles menées par le promoteur. Elles ont permis d'analyser les difficultés rencontrées par les acteurs locaux :

- | Etude sur les perturbations provoquées par l'embauche d'un premier salarié dans l'organisation des petites entreprises rurales.
- | Etude sur les freins à l'embauche dans les entreprises de polyculture - élevage.
- | Etude sur les difficultés juridiques et techniques du montage de groupements d'employeurs associant des employeurs privés et publics.
- | Etude sur les pratiques d'individualisation et de personnalisation de la formation dans les centres associés aux projets locaux.
- | Etude sur les pratiques pédagogiques articulant la formation et l'entreprise.

Les actions menées par le promoteur au niveau global

Les activités de coordination générale

La coordination se traduit tout d'abord par *la préparation et animation des groupes techniques et comités nationaux de pilotage du programme*. : le *comité national de pilotage* se réunit une ou deux fois par an. Il regroupe des représentants des organisations professionnelles concernées, des syndicats de sala-

riés, des organismes paritaires (OPCA) et des administrations. Il assure l'orientation du programme et organise la diffusion des résultats.

Le *groupe technique de pilotage* réunit tous les deux mois le promoteur avec des représentants des ministères associés au projet (ministère de l'Agriculture et de la Forêt - DGER, ministère de l'Emploi et de la Solidarité - DEFP - DIJ, ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du territoire - DGAD). Il s'assure du respect des orientations et du suivi du déroulement des actions. Ce groupe technique facilite le lien avec les représentants locaux des différentes administrations. Il organise la consultation des services compétents en cas de difficultés, et élabore des cadres juridiques aux actions expérimentales en cas de besoin.

La coordination se traduit aussi par *l'organisation et le suivi des activités de réseau* : échanges d'informations, diffusion de documents, consolidation des résultats techniques issus des tableaux de bord des sites expérimentaux, etc.

L'élaboration et l'adaptation des démarches méthodologiques

Dans le cadre d'un cahier des charges élaboré au début du projet, un travail de formalisation méthodologique des diverses démarches expérimentées est conduit. Ce travail porte sur trois aspects :

- | Le partenariat décloisonné multi-acteurs au niveau territorial.
- | L'émergence et l'organisation d'activités et d'emplois décloisonnés au niveau territorial.
- | L'accompagnement formation portant sur les compétences d'organisation en vue de la polyvalence et du travail autonome.

Les réalisations d'outils

Deux catégories d'outils ont été réalisés :

- | Des référentiels d'activité correspondant aux situations d'emplois partagés dans les territoires ruraux : ouvrier rural polyvalent - salarié agricole polyvalent.
- | Des démarches de mobilisation d'acteurs: plate-forme territoriale emploi - formation - développement local, en route vers plus de personnalisation de la formation, tutorat et organisation du travail.

Les formations d'acteurs

Pour permettre aux divers acteurs locaux (agents de développement, animateurs de groupements professionnels ou d'employeurs, formateurs), de faire le point sur leur activité, d'échanger sur les pratiques de chacun des sites associés, et favoriser ainsi le transfert de bonnes pratiques, sont organisées des sessions

de formations. Ces formations consistent en des regroupements nationaux des acteurs sur une durée de deux jours.

En 1996, sept sessions ont été organisées à Paris et ont réuni 26 personnes. Elles ont essentiellement permis de construire une culture commune à l'ensemble des participants autour des thèmes du projet : partenariat territorial, emplois de l'environnement, salariat agricole, didactique professionnelle, alternance, etc.

En 1997, cinq sessions ont été organisées à Paris et une à Florac (Lozère) et ont réuni 38 personnes.

Elles ont permis la poursuite et l'approfondissement des échanges de pratique. Elles ont été particulièrement orientées sur les aspects organisationnels des actions de formation destinées à répondre aux objectifs de polyvalence et d'autonomie dans l'organisation du travail.

En 1998 et 1999 ces réunions se sont poursuivies quasiment au même rythme (1 tous les 2 mois). Le travail effectué par les sites expérimentaux a permis de construire des dispositifs de formation adaptés aux besoins de polyvalence des entreprises.

L'information et la diffusion externes

Même lorsque le projet n'était pas encore suffisamment avancé pour engager une diffusion de ses résultats, des articles ont été rédigés (*Actualités de la formation permanente*, n° 149, août 1997) et diverses présentations orales et écrites du programme ont été réalisées - en particulier auprès d'instances nationales d'organisations professionnelles - et le promoteur a participé à des journées de présentation du programme en lien avec les partenaires au niveau local. Aujourd'hui, l'information et la diffusion externes sont particulièrement assurées par l'intermédiaire d'un journal commun à l'ensemble des partenaires transnationaux VIA MEDITERRANEA.

Un partenariat transnational reposant sur le développement durable

Les origines du partenariat

Le partenariat s'est construit en 1995, à partir de contacts proposés par l'assistance technique RACINE. Le projet transnational ne s'est concrétisé qu'au premier semestre 1996, après les premières rencontres entre les partenaires.

Les activités transnationales

Le partenariat transnational ADAPT VIA MEDITERRANEA, associant deux partenaires espagnols, un partenaire italien, un partenaire allemand et deux partenaires français, est caractérisé par la très grande disparité des statuts et des positionnements géographiques des partenaires : réseau national, centres de formation, service départemental, structure de développement de territoires ruraux.

La convergence d'intérêts autour des thèmes du développement durable des territoires et de son impact sur l'organisation des activités et des emplois a permis de construire un dispositif original associant :

n *Un comité méthodologique*, animé par une coordinatrice des activités transnationales financé par l'ensemble des partenaires au prorata de leurs moyens. Ce comité méthodologique s'est réuni trois fois en 1996 (à Rome en mars 1996, à Paris en octobre 1996, à Caceres en novembre 1996) et quatre fois en 1997 (à Paris en janvier 1997, à Terranova di Pollino en avril 1997, à Millau en juin 1997, à Velez Blanco en novembre 1997). Il traite de tous les problèmes d'orientation et de coordination des activités transnationales communes. Il définit la ligne éditoriale du bulletin commun et les thèmes des séminaires.

n *Un bulletin en quatre langues* (allemand, espagnol, italien, français), dans lequel chaque partenaire relate le contenu de son projet et des expériences intéressant l'ensemble des partenaires. Un compte rendu des débats du séminaire précédent est effectué ainsi que l'annonce des activités à venir. Trois numéros de ce bulletin ont été réalisés fin 1996 et en 1997. Un quatrième numéro est paru

en 1998. Ce bulletin est mis en page et fabriqué en Espagne (Almeria) et est ensuite transmis à chaque partenaire (500 exemplaires) qui en assure la diffusion au sein de ses réseaux. Pour le promoteur CEDAG, le choix a été d'utiliser ce bulletin comme un outil d'animation et de réflexion dans les sites locaux. (cf. supra)

Des séminaires de formation d'acteurs et d'échanges de pratiques. Le principe de ces séminaires est de mettre à profit les visites de délégations organisées par chaque partenaire pour atteindre les objectifs suivants :

- | la formation des membres des délégations, composées d'acteurs locaux confrontant leurs pratiques en matière de formation et de développement,
- | l'animation locale sur le site d'accueil et la mobilisation des acteurs locaux. La prise de conscience par la communauté des différents points de vue et des difficultés. La confrontation des cultures et des méthodes d'action.

Chaque délégation est composée de deux à cinq personnes, ce qui représente des groupes de 25 personnes étrangères au site, auxquels s'ajoute un nombre équivalent d'acteurs locaux.

Les séminaires transnationaux

Ces séminaires ont eu lieu de 1996 à 1998, où les partenaires transnationaux du CEDAG ont clôturé leur projet (les deux projets français CEDAG et CCI de Millau poursuivent sur 1999)

Chaque séminaire se déroule sur une durée de 5 jours (intégrant des temps de déplacements) et alterne des séances plénières de présentation des actions et de débats, des visites de réalisations et des groupes de travail et d'échange. Chaque séminaire fait l'objet d'un compte rendu synthétique dans le bulletin et d'un document final.

Un premier séminaire test a été organisé à Caceres en novembre 1996. Il a permis de tester la faisabilité du projet avec des délégations réduites. Il se confond avec le comité méthodologique

Trois séminaires ont été réalisés en 1997 :

- | Séminaire de Basilicata (Italie), avril 1997. Centré sur la valorisation des traditions culturelles pour la création d'emplois en zone rurale très défavorisée. La délégation du CEDAG était composée de deux animateurs de groupements d'employeurs, de deux formatrices et des animateurs du projet.

- | Séminaire de Millau (France), coorganisé par le CEDAG et la CCI de Millau, en juin 1997. Centré sur la valorisation du patrimoine naturel par les activités de plein air, ce séminaire a abordé l'ensemble des difficultés tant économiques (saisonnalité) que juridiques et organisationnelles (statut des entreprises, réglementations, organisation du travail et des activités) ou relationnelles (conflits d'usage des sites). La délégation du CEDAG était composée de deux agents de développement et d'un formateur, accompagnés des animateurs du projet.
- | Séminaire de Los Velez (Espagne), en octobre 1997. Centré sur un bilan critique et prospectif de dix ans de développement local dans un territoire rural et de son impact sur l'organisation des activités et de l'emploi. La délégation du CEDAG était composée de quatre agents de développement, d'un responsable d'une entreprise de travaux ruraux et d'une animatrice d'un groupement d'employeurs, accompagnés des animateurs du projet.

Deux séminaires ont été réalisés en 1998 :

- | Le séminaire de Münster (Rhenanie - Westphalie) en Février 1998. Centré sur les pratiques permettant de concilier agriculture traditionnelle et gestion d'entreprise pour répondre aux défis d'un tourisme rural durable. La délégation du promoteur était composé d'un maire rural breton, d'une agricultrice impliquée dans des activités de tourisme, du directeur d'une structure de développement agricole de l'Isère et des animateurs du projet.
- | Le séminaire final à Lagonegro (Basilicata) en mai 1998. Il a permis de faire le bilan des actions entreprises tant du point de vue des sites visités que des porteurs de projets associés dans le partenariat. Il n'a pas pu réunir tous les participants dans la mesure où les dates de fin de programme ne coïncidaient pas.

En 1999, le promoteur s'efforce de mettre en œuvre une phase de diffusion externe des résultats obtenus, en élargissant ses contacts à d'autres acteurs français et européens

Le management du projet

Le management et le secrétariat du réseau transnational "VIA MEDITERRANEA" est assuré par le CEDAG, à travers une personne ayant en charge l'ensemble de la coordination du réseau et de l'animation du partenariat; pour cette raison, on peut considérer que le CEDAG joue le rôle de tête de réseau, sachant que chaque partenaire participe financièrement au coût du coordonnateur.

Dans ce contexte, le besoin d'un management très formalisé, le phasage très précis du projet ne s'imposent pas. Et pourtant le management du projet est jugé comme très efficace par les partenaires. Ils en veulent pour preuve que ce partenariat déjà ancien a su surmonter les nombreuses difficultés qui auraient pu le faire échouer : restructuration des différentes organisations, changement de personnes au sein des organisations, choix parfois difficile entre des organisations concurrentes voulant intégrer le réseau européen en qualité de chef de file national, etc.

Malgré tout cela, le partenariat reste actif, vivant et productif.

L'impact de la transnationalité

Le partenariat transnational a été particulièrement riche du fait de la diversité de situations des différents partenaires (administration régionale du tourisme, communauté de communes, structures d'appui au développement local, réseau de territoires en développement, centres de formation).

Cette diversité a obligé l'ensemble des partenaires à construire un dispositif exigeant (participation systématique aux séminaires trimestriels d'analyse de pratique, bulletin de format tabloïd en quatre langues, formation d'acteurs).

L'année 1996 a été essentiellement axée sur la construction et la mise en place de ce dispositif qui a pris son plein essor en 1997.

Globalement le projet a permis d'élaborer des dispositifs de réseaux nationaux et transnationaux qui sont très prometteurs. Il a permis au promoteur de se positionner en tant que coordinateur de ces deux types de réseaux qui lui accordent leur confiance.

Par ailleurs, il a permis d'explorer deux axes majeurs des questions qui se posent actuellement :

- ▮ Celui de la médiation entre des groupes sociaux et professionnels différents mais en proximité au niveau local. La médiation étant indispensable dans des systèmes qui se veulent "gagnant - gagnant" et "non gagnant - perdant".
- ▮ Celui de la polyvalence des activités et des emplois, gage de la nécessaire adaptabilité.

Les facteurs de réussite

La réussite du projet et le dynamisme du partenariat transnational sont dus essentiellement à deux facteurs.

n L'expérience approfondie et reconnue de chacun des partenaires dans son domaine d'intervention (pour le CEDAG notamment, le fait d'avoir plusieurs sites d'expérimentation, suivis depuis quelques années) associée à des compétences et des champs d'intervention différents mais complémentaires.

n La volonté d'avancer et de coopérer entre les différents partenaires, qui s'est traduite, par exemple, par la prise en charge d'un coordonnateur du projet par l'ensemble des partenaires et par la parution régulière de la revue VIA MEDITERRANEA.

Les perspectives

Le projet VIA MEDITERRANEA a permis d'ouvrir divers champs d'investigation en matière de pratiques collectives et concertées de gestion des emplois à temps partagé :

n La nécessité d'approfondir l'approche "médiation-gestion concertée", approche qui doit pouvoir être formalisée, expérimentée dans divers autres contextes, puis diffusée, car porteuse de nouveaux potentiels de développement de l'emploi ;

n Une observation de ces nouvelles formes d'emplois et de groupements d'employeurs qui les organisent, ainsi qu'un travail de formalisation des démarches d'accompagnement et de formation qui puissent aider à pérenniser ces emplois.

Ces thèmes sont actuellement repris dans un autre projet ADAPT sur 1999 et 2000, coordonné par le CEDAG, projet qui met en réseau plusieurs "GEREPP" (Groupements d'employeurs ruraux pour l'emploi polyvalent partagé).

*Centre d'études et de développement
de l'agriculture de groupe (CEDAG)*
65, rue de Saint-Brieuc - 35000 Rennes
Tél. : 02 99 54 63 00 - Fax : 02 99 54 63 09.
Personne contact : Marc Andriot

Partenaires transnationaux

Italie

Cooperativa Apice
Via Sant Antonio, 137 - 85042 Lagonegro
Tél. : 39 973 21 300 - Fax : 39 973 21 300
Personne contact : Travaglio Pio

Italie

D. P. Caceres / Patronato de Turismo y Artesania
C/ Amargua, 1 - 10003 Caceres
Tél. : 34 27 25 55 97 - Fax : 34 27 25 54 67
Personne contact : Gomez Bondera Raphael

Espagne

Consortio de Los Velez,
Ajuntamiento de Velez Olanes, Almería, E 64880 Velez B Almería
Tél. : 34 50 41 42 71 - Fax : 34 50 41 22 75
Personne contact : Ruiz Carino

Allemagne

IBW-Euro-Institut für Berufsfördg. u. Weiterbildg. e.V.
Postfach 1025-48022 Münster
Tél. : 49 251 43 569 - Fax : 49 251 55 116
Personne contact : Antje Meissner

Favoriser la démarche d'anticipation des PME

VIGILANCE II

Projet porté par la *Délégation à la formation continue
de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris*

Un dispositif de formation-action inscrit dans la durée

En 1990, la CCIP (ou plus précisément un de ses établissements : l'IFACE) a mis en place un dispositif de formation-action à la démarche d'anticipation à destination des PME d'une durée de 10 mois. Ce dispositif, qui s'adresse aux dirigeants de PME et à ses collaborateurs, vise à permettre la mise en place d'un système de recueil et de traitement dynamique d'informations au service de leur stratégie et de leur développement. Ce cycle de formation-action est dénommé "VIGILANCE". En prenant appui sur les programmes communautaires COMETT, EUROFORM et FORCE, les responsables du projet ont pu, dès l'origine, lui donner une dimension européenne.

A partir de 1995, un certain nombre d'opérateurs régionaux qui interviennent en appui et conseil aux entreprises, demandent à la CCIP de développer le cycle VIGILANCE auprès des entreprises de leurs bassins d'emploi. Pour répondre à cette demande, la CCIP décide de ne pas intervenir en direct mais de mettre à disposition, de transférer et d'améliorer la démarche, ses méthodes, ses supports en constituant et en structurant un réseau d'appui tant au niveau national qu'au niveau européen. C'est ce projet qui est soutenu par le PIC ADAPT et qui a été dénommé "VIGILANCE II".

Ce projet vise avant tout les PME – environ 700 en Europe, dont 125 en France – qui sont le “client final”, et cela à deux niveaux :

- n par l’apport de nouvelles compétences globales (la connaissance des enjeux stratégiques de l’entreprise et la conduite d’un projet collectif), et spécialisées (la connaissance des sources d’information internes et externes, les méthodes de traitement et de diffusion). Cet apport s’effectue dans le cadre des actions de formation dispensées auprès de 600 salariés français (dirigeants compris) des entreprises inscrites dans le dispositif;
- n par la mise en réseau des PME ayant suivi le cycle *VIGILANCE* afin de faciliter les échanges, de multiplier les sources d’information professionnelle, de favoriser les alliances industrielles et commerciales ou les recherches de partenaires.

Il concerne également les formateurs-consultants : choix du consultant, formation, accompagnement, labélisation, animation du réseau, etc. C’est une cinquantaine d’intervenants professionnalisés en Europe (18 en France) qui sont concernés par le projet.

Enfin, le projet *VIGILANCE II* vise plus ou moins directement différents acteurs du développement économique local et plus précisément les conseillers des structures d’appui et d’aide aux PME.

Les origines du projet

Un établissement de la Chambre de commerce et d’industrie de Paris, l’Institut de formation d’animateurs conseillers d’entreprises (IFACE) a mis au point un dispositif de formation-action destiné à des dirigeants de petites ou moyennes entreprises. Il s’agissait d’un cycle se déroulant sur une dizaine de mois qui proposait des regroupements interentreprises et des suivis individualisés afin d’aider les entreprises à se doter d’un plan de développement. Ce cycle s’appelait “SDME”, Stratégie de développement de la moyenne entreprise.

Entre 1975 et 1987, ces opérations “SDME” ont bénéficié du soutien du ministère de la Petite Entreprise. Elles se sont développées en Auvergne, Basse Normandie, Champagne-Ardenne et Ile-de-France et ont concerné plus de 80 entreprises.

A partir de 1988-1989, un ensemble d’événements ont permis d’inscrire ce type d’opérations dans une perspective plus large.

Le renforcement de l’équipe

L’arrivée à l’IFACE d’une consultante en ingénierie des systèmes d’information et de formation qui disposait d’un vaste réseau professionnel dans le champ des nouvelles technologies éducatives et du multimédia.

L’opération pilote de Compiègne

La réalisation, à la demande de la préfecture de région Picardie, d’une opération pilote à Compiègne financée dans le cadre du volet “Technologies de l’information et de la communication” du contrat de plan Etat-Région et qui visait :

- | à favoriser l’utilisation par les dirigeants d’entreprises du bassin d’emploi de Compiègne des nouveaux moyens de communication,
- | à créer des synergies entre les PME locales et les laboratoires de recherche dans une logique “technopôle”,
- | à développer, dans les entreprises un esprit de veille stratégique,
- | à démultiplier l’expérience dans d’autres régions françaises.

Cette opération a été conçue avec les dirigeants d’entreprise qui ont réagi aux contenus, supports et modes d’organisation proposés. Elle a fait massivement appel à des outils et méthodes relevant de la formation à distance. Les dirigeants avaient accès en permanence (sur place ou à distance via un réseau télématique) à un centre de ressources implanté dans l’Université de Compiègne qui leur fournissait des informations d’ordre économique ou technique sur les axes de veille choisis par les entreprises participantes.

Elle a permis à l’équipe des consultants formateurs de l’IFACE de concevoir l’ingénierie globale du dispositif, de construire les méthodologies et les démarches appropriées et de trouver sa nouvelle appellation : “*VIGILANCE*”.

Le programme COMETT 2

En 1990, le dispositif *VIGILANCE* a été retenu dans le cadre du programme COMETT 2. Ce qui a permis, outre la consolidation de l’opération, son transfert au niveau européen. Les supports écrits et audiovisuels ont été traduits.

Des cycles ont été organisés en France, en Espagne et en Italie. Fin 1993, ce sont 30 dirigeants français, autant en Italie et 80 en Espagne qui ont participé à ce programme.

Les autres apports communautaires

Pour consolider l’opération la CCIP a bénéficié d’autres programmes d’initiatives communautaires :

Dans le cadre d’EUROFORM, des actions de sensibilisation sous forme de modules courts (5 jours) ont été organisées à destination de salariés ou de cadres en recherche d’emploi.

Le programme FORCE, obtenu en 1994, a permis de construire, au niveau européen, toute l'ingénierie de la formation des consultants appelés à animer les cycles *VIGILANCE*. Du profil des consultants aux conditions de leur "labélisation", en passant bien entendu par leur formation. Les membres de ce groupe transnational démultiplient cette formation au niveau de chaque Etat membre concerné.

Le programme LEONARDO, qui se déroule parallèlement au programme ADAPT, vise à renforcer l'activité recherche et développement de *VIGILANCE* en élaborant un ensemble d'outils d'autoformation, réunis dans une mallette pédagogique, à la démarche de mise en œuvre de systèmes d'information au service de l'anticipation stratégique. En particulier il est prévu l'élaboration d'une méthode d'autodiagnostic du système d'information de l'entreprise et la réalisation d'études de cas sous forme de monographies écrites ou audiovisuelles, tirés des réalisations "exemplaires" de 12 entreprises ayant bénéficié du programme *VIGILANCE* dans les 6 pays concernés.

La production de ces outils est assurée par un groupe transnational de formateurs *VIGILANCE*.

Le but de ces outils est de sensibiliser les PME qui n'ont ni le temps ni les moyens de s'investir dans le programme *VIGILANCE* à la démarche d'anticipation, de mise en place d'une cellule de veille, aux techniques d'accès aux sources d'information et à l'analyse critique des informations recueillies.

Le programme de formation-action

Les objectifs

La formation s'adresse aux dirigeants de PME et à leurs collaborateurs. Elle est destinée à les aider :

- n à se doter d'un système d'information leur permettant d'anticiper les mutations auxquelles ils vont devoir s'adapter et d'adopter une démarche plus "pro-active" vis-à-vis des événements qui peuvent consolider, ou au contraire fragiliser leur stratégie de développement.
- n à faire vivre ce système d'information, le réguler et l'adapter en permanence en fonction de l'évolution des environnements,
- n à gérer et coordonner un réseau de "capteurs internes" afin d'optimiser la recherche et l'exploitation des informations pertinentes pour arrêter les axes stratégiques du développement de l'entreprise.
- n à manager des projets complexes, prendre les décisions adéquates, et les traduire en plan d'action.

Le déroulement

Loin d'être un "programme stéréotypé", la formation-action *VIGILANCE* est un processus qui se déroule sur une période d'environ 10 mois.

Elle comporte des séminaires de regroupement des dirigeants et des périodes d'accompagnement personnalisé en entreprise qui, outre le chef d'entreprise lui-même, associent un certain nombre d'acteurs qui seront amenés à s'impliquer dans le système de veille stratégique dont la mise en œuvre constitue l'objectif premier de l'action.

L'action se déroule en sept étapes qui, en fait, sont répétées plusieurs fois :

Etape 1 : l'entreprise en équilibre.

Etape 2 : les événements perturbateurs.

Etape 3 : les signes avant-coureurs.

Etape 4 : organisation du système d'informations stratégiques.

Etape 5 : les solutions alternatives.

Etape 6 : la prise de décision.

Etape 7 : la maintenance du système.

Ce programme est en permanence renouvelé à différents niveaux (nombre et ordonnancement des étapes, durée, outils méthodologiques...) afin de l'améliorer et de l'adapter aux évolutions, notamment celles des technologies de la communication.

Il met en œuvre des outils spécifiques qui reposent sur des supports méthodologiques composés de nombreux tableaux et grilles, sur des supports pédagogiques qui permettent les simulations et les entraînements et sur des logiciels d'aide à la décision.

La démarche

Elle mobilise l'ensemble des principes et méthodes qui relèvent de la formation-action. Le dirigeant et son équipe doivent s'approprier les modes opératoires de la méthodologie mise en œuvre et devenir progressivement autonomes. Il est en effet indispensable pour la réussite de la démarche, qu'à l'issue d'un cycle *VIGILANCE* accompagné, le dirigeant puisse procéder à son niveau et sans dépendance vis-à-vis d'un consultant à la révision permanente de ses choix et de ses modalités de prise de décision.

En fait deux catégories de résultats sont visées.

- n Un résultat tangible qui consiste en la mise en place d'un système de veille stratégique opérationnel, cohérent avec la stratégie de développement de

l'entreprise, son mode de management, son histoire, sa culture, son métier. Ce système doit en outre pouvoir être révisable à tout moment.

- n Un résultat pédagogique qui devra se traduire par la création d'attitudes et de comportements nouveaux en terme de management, d'animation de réseaux visant à développer "l'intelligence collective" selon la notion de l'organisation apprenante.

Pour atteindre ces résultats, les consultants ont un rôle de facilitation et d'aide à l'expression et à l'explicitation des choix, non seulement dans leur dimension objective, mais surtout à leur niveau subjectif. Ils doivent être capables d'appréhender les enjeux et les problématiques des dirigeants.

Pour ce faire, ils doivent mobiliser des compétences transversales telles que l'intelligence des situations complexes dont ils doivent pouvoir donner des lectures pluridisciplinaires et l'aptitude à "apprendre à apprendre", c'est à dire savoir "aider à faire" et non pas "faire à la place".

Il leur faut aussi développer des qualités de "communicateur", d'observation et de compréhension des systèmes relationnels en vigueur et des qualités d'animateur de groupe de travail, notamment pendant les phases de *brainstorming* nécessaires à la recherche des éléments perturbateurs susceptibles de bouleverser l'équilibre des entreprises.

Véritables "coach", ces consultants doivent posséder l'ensemble des capacités nécessaires à l'accompagnement des changements, qu'ils soient d'ordre organisationnel, technologique, humain, etc.

L'évaluation du programme

La CCIP a commandé un audit du dispositif *VIGILANCE* à un cabinet conseil qui a rendu ses conclusions à la fin de l'année 1997. Cette audit a été réalisé sur la base d'entretiens avec les trois parties concernées :

- la CCIP, "tête de réseau" et garante du label,
- les dirigeants d'entreprises ayant suivi le cycle
- les formateurs-consultants qui conduisent les actions de terrain.

Sans entrer dans le détail des pistes de réflexion ouvertes par ce rapport et des recommandations qu'il formule, nous pouvons tirer un certain nombre d'éléments d'appréciation qualitative du dispositif.

Du côté des dirigeants

Un fort attachement au dispositif est relevé ainsi qu'un sentiment d'appartenance à un réseau qui reste cependant embryonnaire et dont on attend beaucoup sans toujours savoir précisément quoi.

L'investissement (temps et coût) demandé est considéré comme bien positionné sur le marché de la formation à la stratégie de développement des entreprises. Il semble surtout adapté à des PME de moins de 100 personnes, ce qui est confirmé par les faits puisque 90 % des entreprises engagées dans *VIGILANCE* ont des effectifs autour de 50 salariés et 80 % relèvent du secteur industriel.

L'expérience a toujours été considérée comme positive mais les dirigeants parlent "d'éveil stratégique", plutôt que de "veille stratégique".

Ce constat du rapport d'audit n'est pas une surprise pour les promoteurs du dispositif qui avaient déjà constaté, suite à leurs propres évaluations qui interviennent six mois après la fin de chacun des cycles *VIGILANCE*, que les effets portaient essentiellement sur le style de management et sur une meilleure ouverture à des relations de partenariat.

Autrement dit, on peut considérer que l'objectif de mise en place d'un système permanent et évolutif d'information stratégique est rarement atteint dans la durée, c'est à dire au-delà de l'investissement fort de départ au moment de la découverte de la démarche de réflexion sur les équilibres de l'entreprise et de l'existence des événements perturbateurs de ces équilibres (qui peuvent être autant des opportunités que des menaces).

Par contre les objectifs moins "tangibles", plus "pédagogiques" qui consistent en la création d'attitudes et de comportements nouveaux en termes de management, d'animation de réseaux, de développement d'une forme "d'intelligence économique collective" sont largement atteints.

Du côté des consultants

Le rapport d'audit fait apparaître une apparente contradiction. D'un côté les entretiens avec les consultants ont montré un fort attachement à *VIGILANCE*. Mais en même temps ils ont fait ressortir un sentiment d'inconfort qui se manifeste dans plusieurs directions.

- n En direction de la méthodologie elle-même qui est perçue comme complexe et dont les intervenants ont du mal à maîtriser toutes les étapes (pas toujours les mêmes en fonction du profil des consultants). Sans compter que certains estiment que la méthode et les outils mis à leur disposition manquent d'illustration, d'exemples pratiques, concrets.

- n En direction des PME qui ont du mal à prendre un engagement de résultat et dont certaines se comportent plus en consommateur qu'en acteur du changement. Sans compter les difficultés des intervenants dans leur travail en entreprise qui ne doivent pas se positionner comme experts mais en véritables généralistes des PME.

Mais sans doute cette contradiction n'est-elle qu'apparente et reflète-t-elle le degré d'engagement des intervenants dans le dispositif. Fortement responsabi-

lisés dans leur difficile travail avec les entreprises, avec la tendance au perfectionnisme que cela engendre, ils recherchent constamment des pistes d'amélioration et de simplification. Ils peuvent être déçus quand leurs interlocuteurs en entreprise n'ont pas le même degré d'investissement personnel.

Les intervenants attachent tous la plus grande importance aux réunions intermédiaires entre consultants pour faire le point et recadrer l'action et cela d'autant plus que les pratiques de terrain ne sont pas toujours homogènes et demandent des adaptations permanentes.

Du côté de la CCIP

Ces constats ne font que renforcer l'importance du rôle d'animateur de la "tête de réseau" qui doit à la fois répondre à l'attente des entreprises de participer à un réseau afin de pérenniser les acquis du cycle *VIGILANCE* (notamment les attentes vis-à-vis de l'extérieur vu leurs difficultés à maintenir dans le temps un système d'information stratégique) et à celle des consultants de disposer d'outils toujours améliorés, simplifiés, informatisés afin qu'ils continuent à être utilisés par les entreprises après la fin du cycle.

Les dirigeants d'entreprise attachent la plus grande importance à la notion de réseau européen *VIGILANCE*. Mais quel réseau? réseau de veille ou réseau d'affaires? quels sont les services à proposer dans le cadre de ce réseau? quelles sont les destinataires de ces services?

Beaucoup reste à définir, à mettre en place. Ce qui justifie amplement l'importance de ce projet *VIGILANCE II* et de la mise en place d'un *réseau européen d'appui à la veille stratégique en PME*.

Le projet *VIGILANCE II / ADAPT*

Toutes les actions entreprises depuis plus de huit ans et qui viennent d'être résumées rapidement concernent spécifiquement la conception et la mise en œuvre d'un programme européen de formation-action à la veille stratégique au profit des dirigeants d'entreprises petites ou moyennes et de leurs collaborateurs.

L'objet du programme *VIGILANCE II*, qui n'est plus porté par l'IFACE mais directement par la Délégation à la formation continue de la CCIP, et l'aide financière apportée par le FSE dans le cadre du programme *ADAPT* ne vise pas à reproduire et à multiplier les cycles de formation. Le produit est au point, même s'il est en

constante évolution ce qui est plutôt une preuve de bonne santé, et il se finance sur les budgets traditionnels de la formation et du conseil (budgets formation des entreprises, prises en charge par les OPCA, fonds régionaux d'aide au conseil, engagements de développement de la formation...).

Non, l'objet de *VIGILANCE II* est bien de **constituer et de structurer un réseau d'appui au programme de formation-action validé antérieurement**, et cela tant au niveau national qu'au niveau européen.

Les résultats attendus de cette mise en réseau, qui concerne avant tout les entreprises elles-mêmes (elles sont environ 700, dont 125 en France), sont multiples :

- | mise en œuvre d'alliances industrielles et commerciales,
- | constitution d'une base de données des entreprises ayant mis en œuvre la méthodologie *VIGILANCE*,
- | organisation d'échanges sous forme de voyages d'études, de groupes de travail, de colloques européens, de bourse d'échanges,
- | recherche de partenaires pour répondre à des appels d'offre européen,
- | multiplication des sources d'information professionnelle, le plus souvent accessibles par Internet...

Mais, pour structurer ce réseau, encore faut-il :

- | former les intervenants et organiser les échanges entre eux,
- | adapter les outils du programme aux nouvelles contraintes, notamment celles de l'informatisation,
- | communiquer en direction de l'environnement socio-économique

La contribution du FSE porte également sur ces aspects.

Le réseau national

Ce réseau national concerne en fait trois acteurs différents : les correspondants régionaux ou locaux, les consultants et les entreprises.

Les correspondants régionaux ou locaux

Au niveau national, plusieurs partenaires sont associés au projet. Actuellement il s'agit des chambres de commerce et d'industrie de Rochefort-Saintonge (Poitou-Charentes), de Blois (Centre) et de Beauvais (Picardie). Si l'on tient compte des interventions directes de la CCIP en Ile-de-France, ce sont donc quatre régions qui sont concernées par *VIGILANCE*.

A l'origine, quatre autres régions ont été inscrites dans le dispositif. Il s'agissait de l'Auvergne, de la Haute-Normandie, de Provence-Alpes-Côte-d'Azur et de

Rhône-Alpes. Les correspondants régionaux étaient pour la plupart des cabinets privés qui n'ont pas poursuivis l'expérience. En fait, d'après un correspondant régional : "ces cabinets privés sont intervenus trop tôt dans le dispositif. Il fallait beaucoup s'investir, trop par rapport à ce qu'un cabinet privé pouvait en attendre en terme de rentabilité". En effet, il a été demandé à l'ensemble des partenaires de consentir un investissement financier sur ses ressources propres afin de limiter le montant de l'aide financière du FSE et de s'engager ainsi dans une mission de type "service public". Tous n'ont pas accepté cette "règle du jeu".

Le réseau des correspondants régionaux est en constante évolution. La CCIP cherche à l'étendre. Pour cela elle organise des journées d'information à destination de différents acteurs économiques qui animent des réseaux d'entreprises ou des clubs d'entrepreneurs avec l'objectif avoué que certains rejoindront le réseau *VIGILANCE*.

De même, au niveau régional, les correspondants cherchent à développer leur réseau et prennent appui sur d'autres partenaires à l'intérieur de leur région. C'est ainsi que la CCI de Rochefort-Saintonge s'appuie sur un réseau de 8 CCI, qu'en région Centre la CCI de Blois vise des transferts dans deux autres départements via les CCI. Enfin, en Picardie des transferts sont en cours avec la CCI d'Amiens.

Actuellement les promoteurs du projet prennent conscience que la taille du réseau est insuffisante, d'où une priorité donnée à la diffusion de *VIGILANCE* au niveau national. Conscients de ce souci la plupart des correspondants régionaux ont donné priorité à la diffusion du produit tel qu'il est, à l'exception de la CCI de Blois qui a préféré, dans un premier temps, se consacrer plus à la recherche et développement autour du programme quitte à en limiter la diffusion auprès des entreprises de sa circonscription

Là encore la notion de réseau est forte, l'idée de "réseau maillé" fait son chemin : les invariants sont à la fois la conduite du cycle *VIGILANCE* et le partage de valeurs communes, mais la même méthodologie prend des allures différentes selon les régions et selon les pays, ce qui entraîne des échanges sur les différences et des transferts sur ce qui peut être transféré.

Dans ses relations avec ses partenaires nationaux, la démarche de la CCIP ne consiste pas, à intervenir en direct, mais à mettre à disposition et à aider au transfert d'une démarche éprouvée tout en garantissant la qualité du service rendu et la sécurité du programme, en facilitant le renouvellement permanent des moyens et supports et en protégeant de manière effective la marque *VIGILANCE*.

Pour cela, elle propose un protocole d'accord qui formalise notamment :

- ▮ les caractéristiques des entreprises et des dirigeants susceptibles d'être intéressés,

- ▮ les profils types des consultants, leurs modalités de formation et de labélisation,
- ▮ les conditions d'accès au réseau *VIGILANCE*,
- ▮ les conditions d'accès à certains outils informatisés conçus spécialement pour le programme *VIGILANCE*,
- ▮ les conditions financières de l'accès.

La "tête de réseau" intervient en appui à la constitution du projet régional ou local : communication autour du programme, montage du budget, recherche de partenaires

Les consultants

Actuellement ils sont 18 en France (45 au total, répartis sur 7 pays). Ce sont eux qui commercialisent et qui animent le programme *VIGILANCE* au niveau local. Ils participent collectivement à l'amélioration des méthodes et des outils proposés aux entreprises.

La méthodologie *VIGILANCE* demande aux intervenants de faire preuve à la fois de compétences des consultants généralistes de la PME, et de formateurs pour l'animation des sessions collectives. Le rapport d'audit souligne le fait que "le profil de spécialiste de la veille n'est ni nécessaire, ni suffisant".

Les consultants sont soit des conseillers des chambres de commerce et d'industrie impliquées dans le dispositif, soit des indépendants qui travaillent avec elles.

L'apport de la tête de réseau vis-à-vis des consultants est pluriel.

- ▮ Elle a dressé le profil des consultants susceptibles d'animer des cycles *VIGILANCE*, et cela en lien avec les animateurs nationaux des six autres pays de l'Union européenne concernés.
- ▮ Elle assure la formation (5 jours) de ces consultants au programme *VIGILANCE* et les accompagne dans leur démarche d'appropriation de la méthodologie. A l'issue de cette formation le consultant est labélisé, mais il peut aussi être écarté s'il apparaît qu'il ne présente pas les compétences requises.
- ▮ Elle co-anime avec le consultant le premier cycle (ou les deux premiers) organisé par le correspondant local ou régional.
- ▮ Elle organise des rencontres d'échanges et de mise au point entre les consultants afin de recadrer l'action et de transférer les expériences.
- ▮ A la fin du cycle, une journée de travail de synthèse et de capitalisation est effectuée en coproduction entre le correspondant local, le consultant et la tête de réseau.

La formation des consultants est elle aussi en constante évolution. Les outils s'informatisent progressivement, ce qui pose le problème de l'appropriation par les consultants de ces nouveaux outils.

En effet, les outils et les supports du programme ont été enrichis, en 1996-1997, avec la création du logiciel EQUILIBRIUM qui permet d'apprécier, en première étape, les équilibres de l'entreprise en évaluant l'écart existant entre la situation actuelle et le projet de développement du dirigeant. La CCIP, avec l'aide de la subvention ADAPT, poursuit son effort d'investissement en procédant, en 1998, à l'informatisation de l'ensemble des étapes du programme *VIGILANCE*. Cette informatisation devrait fournir aux dirigeants et consultants les bénéfices suivants :

- | un cadre pédagogique formalisé pour la mise en œuvre du programme ;
- | une manipulation facilitée d'informations nombreuses et disparates par nature ;
- | une mémorisation des informations entre les étapes et en fin de cycle ;
- | des services de simulation, d'impression de rapports.

Les outils concerneront :

- n l'évolution du logiciel EQUILIBRIUM vers la génération de pistes d'actions et l'aide à la prise de décisions stratégiques ;
- n le *scoring* des événements perturbateurs, des informations critiques à surveiller, des solutions alternatives ;
- n le tableau de bord du système d'information stratégique qui deviendra l'outil de travail privilégié du dirigeant, entièrement personnalisable, pour la maintenance de son système, après la fin du cycle *VIGILANCE* ;
- n les "classeurs consultants".

L'ensemble méthodologique du programma *VIGILANCE* (contenu des 7 étapes, méthodes et outils à utiliser, conseils sur les techniques d'animation, exemples concrets, bibliographie, etc.) est maintenant formalisé dans le "classeur du consultant *VIGILANCE*". Les pratiques d'intervention dans les entreprises lors des programmes *VIGILANCE* seront dorénavant plus homogènes, augmenteront les chances de succès pour la mise en place du système d'informations stratégiques et permettront de d'assurer la qualité des transferts à de nouvelles équipes.

Face à un programme, à une méthodologie, à des outils pédagogiques en constante évolution, la réponse "formation permanente" s'impose et c'est à la tête de réseau qu'il appartient de la concevoir, de la proposer et de l'animer. En outre, et le rapport d'audit insiste sur ce point, les difficultés rencontrées par les consultants se situent beaucoup au niveau de l'animation des séances de

brainstorming et de créativité destinées à permettre aux entreprises de définir les critères pertinents pour chacune d'entre elles. Un effort complémentaire de formation est sans doute nécessaire dans ce domaine.

Les entreprises

Elles sont environ 700 en Europe et 125 en France, relevant de secteurs d'activités diversifiés³, réparties pour l'essentiel dans les régions Centre, Ile-de-France, Poitou-Charentes et Picardie.

Nous l'avons déjà signalé, leur profil idéal est une entreprise du secteur industriel, de plus de 3 ans d'existence, employant quelques dizaine de salariés et saine financièrement. Elle doit être dirigé par un responsable ouvert à l'environnement, curieux, qui se pose des questions sur l'avenir et qui pratique un minimum de délégation interne.

Une des difficultés rencontrées par les correspondants *VIGILANCE* est "d'accrocher" les entreprises. Le programme est exigeant en temps et en coût direct⁴ et l'investissement commercial de départ est important.

Un des arguments forts de nature à les convaincre est de valoriser la mise en réseau des entreprises "vigilantes" tant en France qu'en Europe. Cette notion de réseau est sans doute l'une des valeurs ajoutées les plus importantes du programme. D'où l'importance de préciser la raison d'être de ce réseau, d'en valoriser les services actuels, d'en définir de nouveaux, de trouver les moyens de sa pérennisation au-delà des concours financiers du FSE.

Les services existant à l'heure actuelle et la problématique de la consolidation du réseau ne sont pas limités au territoire national. Aussi nous y reviendrons après avoir présenté les partenaires transnationaux de la CCIP et les conditions de déroulement de ce partenariat.

Un partenariat transnational au service de l'Europe des PME

Au niveau européen, le projet *VIGILANCE* associe sept partenaires : trois de l'Europe du nord (Allemagne, Angleterre et Pays-Bas) et trois de l'Europe du sud (Espagne, Italie et Portugal), sans oublier, bien sûr, la CCIP⁵.

Les partenaires

En Allemagne : EWA, à Berlin, est un organisme de formation et de conseil en ressources humaines et fonctionne dans le cadre d'un statut associatif (EWA est une filiale du CESI).

En Espagne : Fundacio EMI, à Barcelone, est un organisme de formation destiné aux cadres et salariés d'entreprise et fonctionne dans le cadre d'un statut associatif.

En Hollande : IMK, à Hoofddorp, est une association dont l'objet social est l'accompagnement et le conseil dans le développement des PME.

En Italie : ELEA, à Milan, est une structure privée de formation de salariés d'entreprise et qui a vocation à accompagner les transferts technologiques.

Au Portugal : l'IAPMEI, à Lisbonne, est un organisme public dont la vocation est d'impulser des politiques d'entreprises.

Au Royaume-Uni, qui est le plus récent partenaire, il s'agit de la Chambre de commerce de Birmingham. Ce dernier partenaire, absent de l'appel à projet ADAPT en 1995, a reçu l'agrément de l'ensemble des autres partenaires.

Il est à noter que ce réseau regroupe des "chefs de file" nationaux qui sont tous impliqués dans d'autres programmes communautaires et étaient souvent les partenaires de la CCIP dans d'autres programmes décrits précédemment. Il s'agit dès l'origine d'un réseau dont la langue de travail est le français. L'ancienneté

³ La liste des secteurs d'activités par région est donnée en annexe.

⁴ Un cycle vigilance revient entre 70000 et 80000 francs selon les situations locales. Le coût final pour l'entreprise est de l'ordre de 30000 à 40000 francs compte tenu des cofinancements locaux. La CCIP a élaboré un guide de l'ingénierie financière à destination des correspondants vigilance pour les aider à maîtriser le montage des opérations et l'argumentaire commercial.

des relations existant entre la plupart des partenaires facilite le partage des valeurs, permet de donner un sens commun à l'action, n'exclue pas une dimension "affective" dans les échanges.

Par ailleurs, le problème de savoir si le réseau européen ne regroupe qu'un seul partenaire par pays a entraîné de longues discussions entre les partenaires. Ce problème était très présent en Italie où plusieurs promoteurs avaient été associés à l'appel d'offres ADAPT de 95. Il semble que l'on s'oriente vers une organisation où un seul promoteur par pays aurait le statut de "chef de file", ce qui implique de choisir des partenaires qui sont reconnus comme étant en mesure d'assurer une couverture nationale du dispositif.

Consortium ou réseau ?

L'expression "Consortium" est utilisée pour désigner l'organisation politique du partenariat.

Depuis sa création, en 1994, les organisations partenaires, au fur et à mesure de leur arrivée, signent un protocole d'accord et versent une cotisation annuelle de 30000 écus. Ces sommes, mutualisées à la Fundacio EMI, permettent le financement d'actions de promotion telles : l'édition d'une plaquette commune, des réunions définissant les modalités d'accueil de nouvelles organisations...

Tous les ans, une "assemblée générale du consortium" réunit les décideurs des organisations partenaires qui définissent ensemble une stratégie commune et un plan d'action. La prochaine réunion, prévue fin 1998, révisera le protocole d'accord afin d'étendre le partenariat à d'autres dispositifs que *VIGILANCE*.

Ce sont les chefs de projets des différentes organisations partenaires qui effectuent l'ensemble des travaux inhérents aux contrats communautaires. Ces chefs de projets se réunissent très fréquemment. Leur modalité de travail est de type réseau.

L'organisation des échanges

Les réunions des chefs de projets des différentes organisations partenaires sont le plus souvent de réunions techniques qui ont pour but d'organiser les travaux et de se répartir les tâches. Ce qui n'empêche pas les échanges plus "politiques" sur les orientations à donner au programme de formation proprement dit, le

⁵ Depuis un an, le partenaire portugais qui n'est plus présent dans les programmes européens s'est mis de facto en retrait sans qu'il ait confirmé officiellement son départ du réseau. C'est donc six pays qui sont actuellement concernés par le projet.

choix de nouveaux partenaires, les modes d'organisation du réseau, etc. afin de préparer les décisions de "l'assemblée générale du consortium".

Les derniers comptes rendus de ces réunions font état des points suivants :

- ┆ La création d'une " *help line* " abritée au département développement de projets de la CCIP à propos de tous sujets techniques ou méthodologiques relatifs au produit *VIGILANCE*.
- ┆ La création d'une base de données, la formation à son utilisation et le rôle de chaque chef de file dans la mise à jour de cette base de donnée réalisée et gérée par le partenaire hollandais.
- ┆ La création d'un site Internet dont le leader est le partenaire italien qui a financé son investissement sur le volet transnational ADAPT.
- ┆ La réalisation de monographies (deux par pays) présentant sous forme papier et vidéo les réalisations menées dans 12 entreprises.
- ┆ L'organisation tous les six mois d'un colloque transnational qui réunit des dirigeants, des consultants, des chefs de projets. L'un de ces colloques pourrait être d'une ampleur importante : il serait question de réunir jusqu'à 150 dirigeants d'entreprise pour peu que les fonds nécessaires à l'organisation d'un manifestation de cette ampleur puissent être rassemblés.

La rédaction d'une " *Newsletter* " transnationale semestrielle destinée à tous les partenaires du réseau *VIGILANCE*, correspondants nationaux, consultants et, bien sûr, dirigeants. Cette lettre périodique, réalisée par le partenaire britannique et rédigée en français et en anglais, est adressée à chaque chef de projet pour traduction dans leurs langues respectives.

L'organisation d'un meeting destiné aux consultants afin de permettre un travail de comparaison des méthodologies utilisées et d'élaboration d'une boîte à outils transnationale.

L'expérimentation d'un séminaire transnational en vidéoconférence qui regrouperait les dirigeants d'entreprise afin de les sensibiliser à l'intérêt de nouer des alliances et de leur présenter des opportunités à ce sujet.

Les projets sont nombreux, les sujets d'échanges encore plus. Mais c'est par le biais de la structuration, au niveau européen, d'un réseau actif, créatif et permettant la plus grande implication personnelle des dirigeants d'entreprise, le maximum d'alliances (financières, commerciales, technologiques, etc.) que le programme *VIGILANCE* apportera une réelle valeur ajoutée par rapport aux autres programmes de formation proposés aux chefs d'entreprise et à leurs col-

laborateurs en matière d'information stratégique, de gestion de l'imprévisible. Beaucoup reste à faire pour ancrer dans la réalité cette dynamique de réseau. Et pourtant c'est elle qui justifie l'importance des apports financiers consentis par le FSE. On est tenté de dire que si l'on veut que l'Europe des PME ne reste pas une incantation vide de contenu, la CCIP et ses partenaires n'ont pas le droit à l'échec !

La gestion de la différence

Le partenariat et la mise en réseau des différents acteurs du programme *VIGILANCE* est fondé au départ sur la mise en œuvre d'une méthodologie commune, d'un programme de formation-action "normalisée".

Et pourtant, si en France les évaluateurs ont pu noter que les pratiques de terrain n'étaient pas toujours homogènes, que "chaque consultant fait "son" *VIGILANCE* en fonction de ses goûts, ses compétences et son confort vis-à-vis de l'étape en cours", que dire au niveau transnational où ces actions sont portés par des organismes qui ont chacun leur positionnement et leurs objectifs, qui se déroulent dans des environnements économiques, juridiques, administratifs et culturels (surtout culturels?) différents ?

De fait, le dispositif est normalisé dans chaque pays mais connaît de grandes disparités dans ses conditions de diffusion et de réalisation.

Par exemple, en Espagne, l'apprentissage des outils se fait dans le cadre de séminaires interentreprises animés par un consultant senior, mais le suivi en entreprise est relativement limité et est assuré par un junior. L'approche est plus proche d'une formation classique que des principes de la formation-action. Par ailleurs, les entreprises sont souvent des micro entreprises, nettement plus petites que dans les autres pays. Elles relèvent fréquemment du secteur des services et ne payent pas leur formation dont le financement est assuré par le FSE. Les programmes COMETT, puis ADAPT n'ont pas, comme en France, pour objet de financer la mise en réseau et la recherche et développement, mais bien les actions de formation elles-mêmes. C'est sans doute ce qui explique qu'elles sont plus de 400 à avoir suivi le programme *VIGILANCE* contre environ 300 dans les six autres pays de l'Union. Le promoteur espagnol se comporte plus comme un organisme classique de formation à la gestion d'entreprise que comme un animateur de réseau et un agent de transfert de méthodes et de compétences à des organismes relais.

L'Italie et la Hollande sont plus proches de la démarche française de formation-action, c'est à dire que l'on part de la réalité de l'entreprise à partir de laquelle

on formalise des modèles, on adapte une méthodologie. La France, initiatrice du programme, l'a développé auprès de 125 entreprises (avec un objectif de 150 à la fin de 98). En Hollande, ce sont 50 entreprises qui ont suivi le cycle et 40 en Italie. En Allemagne le programme est développé avec une approche plus structurée qu'en France, en Hollande et en Italie. EWA intègre dans le programme des cours d'anticipation. Ce sont 50 entreprises allemandes qui sont actuellement concernées.

Quant à l'Angleterre, elle vient de rejoindre le partenariat et il est trop tôt pour connaître les conditions de réalisation qui devraient concerner 10 entreprises en 1998.

En fait, le problème d'un tel dispositif est bien de trouver l'équilibre entre la centralisation excessive, la reproduction "à l'identique", et les nécessaires adaptations aux contextes, aux structures, aux environnements différents. Les pionniers de *VIGILANCE* portaient dès l'origine le projet de transférer leurs acquis à un maximum d'entreprises en France et en Europe. Pour cela ils ont dû trouver des relais capables d'adhérer à la démarche, de promouvoir et de conduire des cycles *VIGILANCE* dans leurs aires géographiques respectives.

Comme en plus ils étaient porteurs d'une "vision démocratique", ils souhaitent à l'origine que l'ensemble du projet soit élaboré de manière collective, tant au niveau de la méthode et des outils qu'à celui des règles de fonctionnement du partenariat. Mais qui dit démocratie dit respect des différences et encouragement à la prise d'autonomie. De fait, les dispositifs *VIGILANCE* tout en gardant la même philosophie, la même méthodologie, prennent des allures différentes selon les pays (ou à l'intérieur d'un même pays).

Finalement le point de rassemblement n'est pas le respect méticuleux de l'ensemble des supports et outils, mais il réside dans le partage de valeurs communes, dans la manière stratégique d'aborder les problèmes, dans la détention d'un minimum de réflexes élémentaires communs. Et finalement et surtout dans le sentiment d'appartenance à un réseau d'entreprises structuré de telle manière qu'il puisse apporter des services précis et concrets pour une meilleure compétitivité de chacun.

Les services du réseau *VIGILANCE*

Dans le cadre du réseau *VIGILANCE*, le souci de capitaliser et de valoriser les expériences vécues par les dirigeants des entreprises "vigilantes", de mettre en avant les pratiques de gestion de l'information stratégique est très présent : c'est le partage des vécus communs qui servira de pilier à la structuration d'un

réseau interactif européen entre les dirigeants.

Mais, les dirigeants d'entreprise sont des pragmatiques et ils ne participeront activement à ce réseau que pour peu qu'ils y trouvent un intérêt, c'est à dire des services concrets, utiles et facilement accessibles.

Les animateurs du réseau *VIGILANCE* ont mis au point un premier recueil présentant l'ensemble des services proposés par le réseau. Ces services sont conçus en lien étroit avec les différentes phases du programme *VIGILANCE* et devraient permettre aux entreprises de renforcer leurs acquis et de pérenniser la veille stratégique. Ils sont organisés autour de trois domaines : l'information, les ressources humaines et le management des cellules de veille.

L'information

Dans ce champ de l'information, les services proposés ont pour but de rendre accessibles et utilisables des informations concernant les entreprises "vigilantes", les principaux sujets de préoccupation des PME européennes et d'offrir des supports et des moyens de communication qui permettront les échanges entre les entreprises.

Le fichier des entreprises : une base de données, mise à jour régulièrement par les chefs de file de chaque pays partenaire et consultable par Internet fourni le portrait de chacune des entreprises ayant participé aux cycles *VIGILANCE*. Ce service est gratuit, hormis le coût de connexion.

Les notes de tendance sur les axes de veille des entreprises "vigilantes". Il s'agit, à partir de l'ensemble des événements perturbateurs identifiés par les entreprises, de fournir des synthèses thématiques permettant d'enrichir la réflexion et de faciliter les pratiques d'anticipation. Ces notes de synthèse sont rédigées semestriellement et consultables sur support papier ou télématique. Le coût de ce service est inclus dans l'abonnement à la Newsletter.

La Newsletter. Rédigée tous les trois mois, cette lettre périodique du réseau *VIGILANCE* a pour but de diffuser systématiquement toutes les informations sur les activités du réseau au niveau national et transnational. Adressée sous forme papier à tous les membres du réseau, elle est consultable par voie télématique. Le coût de l'abonnement est fixé à 500 francs pour la première année de fonctionnement. Le lancement de cette Newsletter a été annoncé dans un numéro spécial sorti en juillet 1997. La publication régulière a débuté en décembre 1997. Il est à noter qu'outre les informations concernant les activités du réseau, une

rubrique présente les demandes des dirigeants (alliances, accords commerciaux...) et fait régulièrement le point sur les résultats et les suites données à ces demandes.

La "Hotline" : il s'agit en fait d'un service de questions / réponses qui propose le traitement ou l'orientation des questions ayant trait à des préoccupations étroitement liées au programme *VIGILANCE*.

L'organisation de forums : au delà des réunions et colloques organisés dans le cadre des échanges entre les organisateurs et les consultants des cycles *VIGILANCE*, il s'agit d'organiser des forums d'échange, des rencontres informelles. Le rythme visé est d'un forum tous les trois mois. Un thème est proposé pour structurer ces forums, mais priorité est donnée aux échanges.

Les monographies sur les systèmes de veille réalisées sous forme papier et sous forme de petits films vidéo d'une durée de 10 minutes. Les entreprises peuvent se procurer ces vidéos au prix de 150 francs. Elles présentent des réalisations exemplaires d'entreprises, à raison de 2 monographie par pays membre du réseau *VIGILANCE*.

Les ressources humaines

Les services proposés dans le champ des ressources humaines visent à proposer des formations ou des conseils spécifiques afin d'optimiser la gestion et l'exploitation de l'information stratégique.

Formation de capteurs internes. Cette formation doit permettre aux personnes en charge de la gestion du système de veille d'acquérir les techniques et méthodes facilitant la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des informations stratégiques. Ces formations sont payantes. Elles sont organisées en interentreprises, en intra-entreprise ou, pour les cycles longs, selon le principe de la formation-action. Un catalogue de formations qui se situent en renforcement des systèmes d'information stratégique mis en place dans le cadre du programme *VIGILANCE* est proposé aux entreprises.

Consultations : il s'agit là de proposer aux entreprises un fichier d'intervenants spécialisés susceptibles d'intervenir en qualité de conseil afin de faciliter la prise en compte de la dimension humaine dans le management de l'information.

Le management des cellules de veille

Ce management repose sur un répertoire d'outils / logiciels, de méthode et techniques destinés à renforcer les opérations de veille en interne avec la garantie d'introduire des technologies de l'information et de la communication adaptées à la culture de chaque entreprise.

n *Equilibrium* : il s'agit d'un logiciel d'analyse de risque d'entreprise qui permet d'évaluer l'écart existant entre la réalité de l'entreprise et le projet de développement du dirigeant. Ce logiciel, développé spécifiquement dans le cadre du programme *VIGILANCE* et utilisé pendant les cycles de formation, est accessible aux entreprises moyennant une licence qui coûte 9000 francs.

n *Les logiciels complémentaires à Equilibrium*. En cours de développement ils ont été cités précédemment dans le paragraphe consacré aux outils qui seront mis prochainement à la disposition des consultants. Mais ces outils seront également mis à la disposition des entreprises, notamment les 6 nouveaux logiciels correspondant aux différentes étapes du programme *VIGILANCE*, qui concernent :

- | une fonction d'analyse et d'affichage des critères générant les déséquilibres afin de faciliter la recherche de pistes d'action,
- | un outil d'analyse des événements perturbateurs,
- | un outil d'analyse des informations critiques à surveiller,
- | la mise en place d'un tableau de bord permettant de définir un "seuil d'alerte",
- | un outil de recherche et de classement des solutions alternatives,
- | un outil d'aide au choix d'une solution qui optimise les équilibres de référence.

n *Un inventaire*, sous forme papier, télématique ou CD-ROM, des outils qui permettent de mieux exploiter les sources d'information externes et internes de l'entreprise. Les animateurs du réseau, visent ainsi à rechercher et à tester les outils existant sur le marché et de mettre à la disposition des membres du réseau *VIGILANCE* les résultats de leur recherche.

n *Consultations* : Sous la forme d'un fichier d'intervenants spécialisés susceptibles d'intervenir en qualité de conseil afin de mettre en place une méthode de veille financière, un plan stratégique de développement, une mesure régulière des écarts entre le prévu et le réalisé et des recommandations visant à décider immédiatement des actions correctives afin de tenir ce plan.

Innover pour exister

VIGILANCE II est un projet ambitieux. Concernant 700 entreprises, ce sont à terme 1500 qui sont visées par la diffusion du programme. Comment constituer et faire vivre un réseau d'acteurs de cette taille susceptible d'aider les entreprises à maintenir leur compétitivité et leurs emplois, comment susciter un "sentiment d'appartenance", voilà tout le défi que se sont fixés les promoteurs du projet. Or, malgré toutes les réalisations décrites ci-dessus, le pari n'est pas encore gagné et il reste des insuffisances à corriger à plusieurs niveaux :

Au niveau du produit lui-même

Les évolutions du produit de base sont permanentes. Mais un certain nombre de points doivent être réglés si l'on veut atteindre les objectifs de diffusion annoncés. Les principaux sont :

- ▮ Simplification et "cure d'amaigrissement" sans pour autant le dénaturer afin d'en rendre le coût plus accessible aux PME.
- ▮ Mise à disposition rapide des nouveaux outils informatisés prévus, avec l'espoir qu'ils permettront une réelle mise en place d'une cellule pérenne de recueil et de traitement des informations stratégiques, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement.
- ▮ Si le produit de mise en place de la veille est désormais au point, c'est à dire qu'il est "digeste et consommable", les aspects induits relatifs au système de management restent à améliorer.

Mais, ce n'est sans doute pas le plus important. Il s'agit là de la vie d'un produit qui s'autofinance et dont les évolutions font partie du cycle économique normal. Les enjeux principaux se situent bien dans la structuration du réseau.

Au niveau du réseau

Nous avons vu qu'il s'agit là de la principale valeur ajoutée du programme *VIGILANCE*. Les partenaires sont déjà nombreux, des services se structurent progressivement, le sentiment d'appartenance est réel. Et pourtant, les attentes exprimées par les différents acteurs ne sont pas (pas encore?) satisfaites. Les

dirigeants perçoivent le réseau comme quelque chose de très important mais le vivent comme embryonnaire. Le problème est qu'ils ont du mal à définir ce qu'ils en attendent. Ce réseau doit-il être un réseau de veille, de collecte d'informations? Au-delà de cet aspect, doit-il devenir un véritable réseau d'affaires? Et si oui, quel est sa légitimité?

Sans doute les services décrits ci-dessus et qui sont les résultats du projet ADAPT sont récents et il est encore un peu tôt pour savoir s'ils seront suffisants pour répondre aux attentes des dirigeants, pour savoir s'ils sont de nature à supprimer le sentiment que ce réseau n'est pas suffisamment opérationnel.

Ce qui est certain, c'est que les promoteurs vont devoir poursuivre leurs efforts de structuration de ce réseau avec deux objectifs importants à atteindre :

- ▮ Augmenter la participation réelle des dirigeants eux-mêmes dans les activités du réseau, notamment dans les colloques et forums et cela même si les contacts entre eux se passent ailleurs. Comme souvent dans le monde des organisations représentatives des entreprises, les dirigeants eux-mêmes sont peu présents à ce type de manifestations, moins que les représentants de ces organismes ou les personnes qui gravitent autour.
- ▮ De même, l'intérêt de la Newsletter et son impact dépendront en grande partie de son côté interactif entre les animateurs du réseau et les dirigeants.
- ▮ Pérenniser le réseau au delà de la période d'intervention du FSE qui a pour but de lui permettre de se développer et de se structurer mais pas d'être une source de financement permanente. Les promoteurs devront lui donner les moyens de s'autofinancer à travers un système d'adhésion de base et de services payants. Faudra-t-il filialiser une structure de conseil pour cela, créer un centre de ressources et d'innovation, développer de nouveaux projets qui devront trouver leurs sources de financement?

Quelles que soient les solutions mises en place, une certitude demeure : les animateurs du réseau *VIGILANCE* sont condamnés à innover en permanence.

**Délégation à la formation continue
de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris**

47, rue de Tocqueville, 75017 Paris
Tél. : 01 55 65 66 74 - Fax : 01 55 65 66 94
E-mail : dfc@ccip.fr
Personne contact : Catherine Chrétien

Partenaires transnationaux

Allemagne

Marksiches Ufer, 54 - 10176 Berlin
Tél. : 49 30 27 58 20 56 - Fax : 49 30 27 58 20 58
Personne contact : Bettina Maurer

Espagne

Fundacio EMI
Torrent de las Flors, 63 - 08024 Barcelone
Tél. 34 3 210 37 66 - Fax : 34 3 284 96 48
Personne contact : Joan Carrillo

Italie

ELEA⁶
Via Torino, 63 - 30172 Venise
Tél. : 39 41 531 25 26 - Fax : 39 41 531 11 04
Personne contact : Bruno Pacquola

Pays-Bas

IMK
Planetenweg, 115 - 2132 HL Hoofddorp
Tél. : 31 25 038 18 01 - Fax : 31 25 038 18 01
Personne contact : Paul Goossen

6. En Italie, ce sont deux organisations professionnelles qui sont les partenaires du projet ADAPT. Il s'agit de Consortium Formacione Industrialli à Trévise (n° européen: A-1995-IT-083). Mais ces organisations font en fait appel à ELEA, cabinet privé de formation-conseil installé à Milan et disposant d'une couverture nationale pour conduire le projet. Dans un souci de simplification, nous présentons donc ELEA comme partenaire italien du projet, ce qui est inexact au plan strict du projet.

Portugal

IAPMEI
Rua Rodrigo da Fonseca, 73 - 30172 Lisbonne
Tél. : 351 1 386 43 33 - Fax : 351 1 386 20 22
Personne contact : Rui Concalves

Royaume-Uni

Birmingham Chamber of Commerce (7)
75, Harborne road - B15 3DH Birmingham
Tél. : 44 0121 45 04 231 - Fax : 44 0121 69 39 000
Personne contact : Sylvia Le Flohic

7 La chambre de commerce et d'industrie de Birmingham a rejoint le réseau *VIGILANCE* en 1997. Elle est devenue porteur du projet *VIGILANCE* britannique lors du second appel à projets ADAPT.

Et après...



La Commission européenne et les Etats membres se sont accordés en 1997 pour conduire de manière conjointe dans ADAPT, une série de travaux qualitatifs. Ceux-ci visent la capitalisation des expériences les plus réussies et l'identification des obstacles, des freins, des résistances rencontrés par les promoteurs de projets innovants. Le but de ces travaux est de tirer collectivement des enseignements des initiatives en cours et d'être en mesure de formuler quelques préconisations pour les dispositifs futurs.

Un accent particulier a été porté dans ce cadre sur les processus de changement mis en place par les entreprises et relatifs à l'organisation du travail ainsi qu'à l'impact de l'intégration de la société de l'information :

- n les évolutions internes aux organisations : l'introduction notamment de plus de souplesse dans les systèmes de production, dans les temps et les lieux de travail,
- n les changements dans l'environnement externe des entreprises, provoquant ici une mise en réseau, là de nouvelles relations entre grandes entreprises et sous-traitants par exemple,
- n les pratiques de formation et de conseil tentant de donner de nouvelles réponses aux évolutions précitées.

Des travaux d'identification de projets exemplaires, de formalisation de pratiques émergentes, de conceptualisation et d'échanges se sont tenus tout au long de la période. Ils seront particulièrement mis en lumière en mars 2000, à l'occasion d'une semaine transnationale réunissant des événements organisés aux quatre coins de l'Europe sur ces questions.

S'il est bien entendu encore trop tôt, au moment où ce cahier est mis sous presse, à l'automne 1999, pour annoncer les conclusions de l'ensemble de ces travaux, il est cependant possible de noter que les projets présentés dans les pages qui précèdent ont permis, à leur manière, d'identifier les prémices des développements ultérieurs :

- n l'expérimentation de nouveaux dispositifs auprès des PME/TPE est au cœur des préoccupations de très nombreux projets ADAPT et au centre des enseignements que l'on peut tirer aujourd'hui du programme; c'est aussi à ce niveau que les besoins en formation et développement des ressources humaines sont les plus aigus et difficile à traiter dans le cadre des systèmes nationaux actuels;
- n le public auquel ces projets sont destinés (agents de production, dirigeants, relais, responsables de petites structures, etc.) sont également bien représentatifs des publics accueillis par une large majorité de projets ADAPT;
- n les trois projets développent, de plus, des modalités de coopération nouvelles entre entreprises, au niveau national, mais aussi communautaire, ce qui constitue probablement un des points les plus marquants des projets ADAPT et une pratique relativement nouvelle en France;
- n apparaissent enfin au fil des pages des pratiques novatrices, examinées finement dans le cadre des travaux communautaires : formations intégrées au poste de travail, emplois partagés dans les territoires ruraux, transfert de dispositifs expérimentés dans le cadre de grandes entreprises, etc.

C'est dire combien ces projets apportent leur contribution au processus en cours d'animation et de capitalisation visant à tirer des enseignements de l'ensemble des projets soutenus le long des cinq dernières années.

On constate ainsi que les processus de changement qu'ils supportent reposent sur certaines conditions de réussite :

- n développement d'organisations apprenantes ;
- n appropriation par tous les acteurs d'une approche holistique et partenariale,
- n intégration forte des apports de la transnationalité ;
- n sensibilisation et implication de tous.

Ces projets nous interrogent sur l'impact de ces changements non seulement dans les organisations mais encore auprès des individus, dans la recherche notamment d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Conditions de réussite des processus de changement et d'adaptation des organisations aux mutations en cours; impact de nouvelles pratiques auprès des individus; freins et résistances relatives aux changements, place accordée aux démarches volontaristes d'égalité des chances au sein des entreprises, rôle et impact des approches territoriales... c'est probablement sur ces thèmes que vont se jouer les travaux prochains d'ADAPT, dans la perspective des programmes à venir, et notamment de l'initiative EQUAL.

La collection **Les cahiers RACINE** a pour objectif de diffuser des réflexions et des innovations produites dans le cadre d'actions couvrant le champ de l'emploi et de la formation professionnelle, et cofinancées par l'Union européenne.

Les textes publiés – monographies de projets, résultats d'expérimentations, synthèses de travaux, débats et conclusions de séminaires – sont les productions directes et concrètes des efforts déployés en Europe pour améliorer les dispositifs de formation et d'aide à l'emploi, favoriser l'insertion de tous ceux qui sont exclus du marché de travail, accompagner les mutations de toutes nature dans l'intérêt commun des entreprises et des salariés.

Sur ces différents champs, **Les cahiers RACINE** visent le transfert de bonnes pratiques et le repérage de nouvelles pistes susceptibles d'être explorées, dans le cadre notamment des programmes communautaires à venir.

Déjà parus :

La création d'activité : une voie pour l'insertion.

Bruno Libert

La qualité de la formation professionnelle dans un monde agricole en évolution. Comment accompagner la diversification et la multifonctionnalité ?

Ouvrage collectif.

Maquette et réalisation
BADIANE

Impression
CORLET Numérique, Condé-sur-Noireau

Imprimé en U.E.
Achevé d'imprimer en octobre 1999
n° d'imprimeur :