

EUROCHEM

Relations industrielles et dialogue social en action dans la chimie en Europe

« La formation tout au long de la vie » dans trois régions chimiques en Allemagne, France et Pologne



Le projet « Enjeux européens relatifs à la formation tout au long de la vie et à la santé au travail dans des régions chimiques de France, de Pologne et d'Allemagne » (EUROCHEM) a été réalisé du 01/12/2007 au 30/11/2008. Le projet EUROCHEM a été promu par la Commission européenne, DG « Emploi, affaires sociales et égalité des chances », dans la ligne budgétaire 04030301 « Relations industrielles et dialogue social ». L'organisateur du projet était « Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH » à Halle, les partenaires du projet INTERFORA Performances à Lyon et la fondation FAVEO à Wrocław.

The project 'European challenges on 'Lifelong learning' and the 'Promotion of occupational health' in the chemical regions of France, Poland and Germany' (Eurochem) ran from 1/12/2007 to 30/11/2008. Eurochem was funded by the European Commission's DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities under budget heading 04030301 'Industrial relations and social dialogue'. The project was managed by Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH in Halle. The project partner was Interfora Performances in Lyons and the Faveo Foundation in Wrocław.

EUROCHEM a été soutenu par / Eurochem received assistance from :

- Union des Industries chimique Rhône-Alpes
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie – Bezirk Magdeburg-Halle
- Arbeitgeberverband Nordostchemie e.V.
- CFDT SCERAO – Syndicat Chimie Energie Rhône-Alpes Ouest
- EMCEF – Federation Européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie
- ECRN – European Chemical Regions Network
- Zakłady Chemiczne „Police“ SA
- NSZZ Solidarnosc
- Miedzyszakładowy Niezalezny Samorzadny Zwiasek Zawodowy OPZZ
- BPM – International Programm Office, Szczecin University of Technology
- Forum Zwiasekow Zawodoych

Sommaire

	Page
1. Bref portrait de trois régions de la chimie en Europe	4
2. Les enjeux européens et les activités des partenaires sociaux européens	7
3. Comparaison des trois systèmes éducatifs	13
4. Témoignages et bonnes pratiques dans les trois régions	16
4.1. Le triangle de la chimie de Halle	16
A Points faibles du système dual de formation en Allemagne et approches de solutions	16
B La formation professionnelle initiale et continue	18
C Les besoins en travailleurs qualifiés, les entreprises à l'épreuve de la démographie, l'orientation professionnelle	21
D Les aspects européens dans la formation professionnelle	25
4.2. La vallée de la chimie au cœur de la région Rhône Alpes	29
A Points La mutation de la formation professionnelle	30
B La gestion des compétences, du périmètre de l'entreprise au bassin d'emploi	31
C Le projet « PROCESS IN » ou comment recruter autrement dans l'industrie de procédés	34
D La mobilité des opérateurs	38
4.3. La région chimique de Police-Szczecin	40
A L'accroissement de la motivation du personnel au perfectionnement et au développement de ses compétences	40
B Le transfert des connaissances, des capacités et des compétences pratiques entre les salariés dans l'entreprise	42
C L'eupérisation et l'adaptation de la formation professionnelle aux conditions du marché	43

1. Bref portrait de trois régions de la chimie en Europe

A. Le triangle de la chimie autour de Halle en ex Allemagne de l'Est

Dans ce trio, l'Allemagne est représentée par le triangle de la chimie en Allemagne, qui est illustré par des noms tels que Leuna, Buna, Wolfen et Bitterfeld.

Avec quelque 82 000 emplois, les combinats chimiques de ces sites employaient en 1989 la moitié des travailleurs de l'industrie de la région. Avec la chute du mur, cette industrie était menacée de l'arrêt complet. La mise sur pied d'entreprises compétitives fut toutefois imposée pour des raisons politiques et massivement subventionnée.

Aujourd'hui, près de 20 ans après la réunification, le triangle de la chimie est considéré comme un exemple positif de restructuration d'un secteur s'appuyant sur la politique industrielle. Des mesures de qualification spécifiques ainsi que le développement de structures viables de formation professionnelle initiale et continue y ont joué un rôle de premier plan.

La compression de personnel rendue nécessaire par la restructuration a été amortie par des agences pour la création d'emplois subventionnés qui ont mené à bien le déblaiement des surfaces contaminées et la démolition des unités de production vétustes. Ces mesures allaient de pair avec des mesures ciblées de qualification des intéressés pour le premier marché du travail, financées par le propre fonds de promotion de l'industrie chimique. La responsabilité de la qualification incombait au Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH, un organisme d'intérêt public pour la promotion de la qualification, une filiale à 100 % du syndicat des mines, de la chimie et de l'énergie (IG BCE).

Les organisations ouest-allemandes de la formation professionnelle initiale et continue ont été reprises, tandis qu'était introduit le système dual de formation. La formation théorique est dispensée aujourd'hui par les écoles professionnelles - pour les métiers de la chimie à Bitterfeld et Leuna. Les centres de formation en entreprise des combinats chimiques ont constitué des entités distinctes qui ont été privatisées. Ils se sont établis en tant qu'organismes responsables de la formation pratique qui constituent des unités de formation associées en réseau et qui répondent aux exigences des entreprises.

Les caractéristiques de la région sont aujourd'hui les suivantes :

- Les sites chimiques se sont stabilisés jusqu'en 2000 et font état depuis 2001 d'une croissance plus forte qu'en Allemagne de l'Ouest.
- La majeure partie des entreprises emploient entre 100 et 300 personnes, elles se concentrent dans trois parcs chimiques regroupant un effectif total de 22 000 salariés.
- Le système dualiste de formation professionnelle dont les acteurs sont les entreprises, les organismes de formation et les écoles professionnelles. A noter que les réseaux de formation constituent une spécificité est-allemande.

Le changement politique en 1989 a enclenché un processus radical d'adaptation et d'apprentissage, auquel se sont ajoutées les exigences posées par le marché unique européen et auxquelles l'élargissement de l'Union européenne à l'est a donné une dynamique foncièrement nouvelle.

Après la réunification, les subventions ont joué un rôle décisif dans le choix des sites d'implantation des entreprises. Un autre facteur positif pour la région était l'existence d'une main-d'œuvre qualifiée ainsi que l'acceptation favorable de l'industrie chimique par la population, alors qu'en Allemagne de l'Ouest, ce secteur était desservi par sa mauvaise image. Des entreprises étrangères telles que Dow Chemical (Etats-Unis), Total (France) et Radici (Italie) ont été les pionniers de l'implantation dans le triangle de la chimie, suivies par d'autres entreprises belges, françaises et irlandaises. Elles se sont implantées dans une région où le chômage était important, le niveau des salaires était plus bas (par rapport à l'Allemagne de l'Ouest) et où la xénophobie était relativement forte. Etant donné le manque d'expériences interculturelles chez la population, et aussi du fait d'une proportion d'étrangers de 3 %, tous ces facteurs forment un mélange détonnant auquel se trouve confrontée la formation professionnelle initiale et continue.

La formation professionnelle initiale et continue

A l'heure actuelle, le plus grand défi consiste à

- pallier le manque de postes d'apprentissage et réduire ainsi le chômage des jeunes,
- contrer efficacement le manque de main-d'œuvre qualifiée dû à des causes démographiques,

- regagner l'acceptation et l'attractivité en baisse de l'industrie chimique et de ses métiers,
- diffuser des expériences interculturelles et faire avancer l'euro-périsation de la formation professionnelle initiale et continue

B. La vallée de la chimie au cœur de la région Rhône Alpes

L'aventure des industries chimiques a commencé dès le début du XIX^{ème} siècle avec le développement de produits qui entrent dans la fabrication des soieries, des cotons et de la laine (teintures, détergents, acides) sur Lyon.

Au début du XX^{ème} siècle, ces industries prennent véritablement leur essor, notamment à travers la transformation d'entreprises familiales en grands groupes industriels tels que Saint-Gobain et Rhône-Poulenc.

Dans les années 60, la mise en route de la raffinerie et du vapocraqueur de Feyzin marque le second virage important de la chimie lyonnaise avec le développement de la chimie organique et des matières plastiques. C'est le développement de grosses unités de fabrication en continu pour des produits dits « grands intermédiaires » pour d'autres fabrications.

A partir des années 90, après les problèmes liés au coût de l'énergie (crises pétrolières), la chimie subit de plein fouet les début de la mondialisation. Apparaissent alors les recherches d'amélioration de productivité, le ralentissement de l'activité et la baisse de rentabilité de certains segments de marché. La région Rhône Alpes vit les premières vagues de restructuration des grands groupes avec des conséquences importantes sur l'emploi. La concentration sur les cœurs de métier conduit les groupes à externaliser ou sous-traiter un certain nombre de fonctions. On assiste ainsi à une érosion des emplois même si la région rhône-alpine résiste mieux que les autres régions chimiques de France.

Depuis quelques années, l'incertitude des marchés et la concurrence internationale ont conduit à la fois à la poursuite des restructurations de grands sites jusqu'à l'arrêt de certaines activités, et dans le même temps au développement de PME nichées sur des marchés en croissance. Les grands sites ne sont désormais plus majoritaires et le paysage s'est largement recomposé en PME.

Le secteur de la chimie représente un des fleurons industriels de la Région. Son apport est d'autant plus clef qu'en tant « qu'industrie des industries », elle est indispensable à plusieurs

secteur aval : La plasturgie, l'automobile, le BTP, la pharmacie mais aussi plus récemment les nanotechnologies.

Sa situation économique, globalement bonne, résulte de secteurs en plein développement alors que l'avenir de certains segments est beaucoup plus contrasté.

Caractéristiques actuelles de la région (les chiffres indiqués sont ceux de l'année 2008) :

- La région Rhône-Alpes est la première région de production chimique de France
- Elle est constituée de près de 500 établissements regroupant 32000 salariés directs (hors pharmacie)
- Elle représente 9 milliards d'euros de Chiffre d'affaires et concentre 25 % des moyens de la recherche nationale
- 75 % entreprises sont des PME et TPE et représentent 45 % des effectifs
- Elle se concentre autour de 2 bassins historiques : La vallée de la chimie au sud de Lyon et les environs de Grenoble avec la présence de grands groupes tels que RHODIA, ARKEMA et TOTAL (raffinerie de Feyzin) d'une part, et autour de 3 bassins plus récents qui regroupent davantage de PME : La Plaine de l'Ain (à l'est de Lyon), le Val de Saône (nord de Lyon) et les environs de Saint-Étienne (au sud-est de Lyon).

Afin de renforcer les capacités de recherche de l'industrie française et d'ancrer certains territoires géographiques au rang de compétiteur mondial, l'Etat a promu des dispositifs d'accompagnement des acteurs publics et privés de R&D. C'est ainsi qu'est né le pôle de compétitivité AXELERA en 2004 : Sa vocation stratégique est de développer une chimie qui intègre la préoccupation environnementale dès la conception des procédés et des produits.

La mutation de certains secteurs de la chimie vers une plus grande valeur ajoutée, associée à la capacité régionale en matière de R&D font entrevoir des modifications structurelles importantes : changements de types d'activité, évolution de métiers et développement des liens avec la filière environnement.

Au cours d'un séminaire réunissant des acteurs de la chimie régionale, ces derniers ont fait émerger des problématiques d'avenir concernant la formation tout au long de la vie.

Les défis associés les plus significatifs retenus par le groupe de travail font apparaître :

- La nécessité de créer des dispositifs innovants pour attirer de nouveaux collaborateurs vers la branche, notamment les jeunes,

- L'anticipation des évolutions de métiers liés à la chimie verte, et les besoins en compétences associés,
- La mise en place de dispositifs innovants incitant le co-investissement employeur/salarié dans la reconnaissance des parcours individuels de formation.

C. La chimie dans la région de Szczecin et l'entreprise modèle « Usines Chimiques de Police »

La Pologne est représentée dans cette brochure par Police, située dans le nord-ouest de la Pologne près de Szczecin. Police fait partie de la voïvodie de Poméranie occidentale, l'une des 16 unités administratives en Pologne, dans laquelle l'industrie est surtout concentrée autour de Police et de Szczecin. Dans cette région, 8.500 personnes, réparties sur plus de 300 entreprises, travaillent dans l'industrie chimique. A celles-ci s'ajoutent 250 entreprises délivrant différents services liés à l'industrie chimique. Un cluster chimie fut formé dans cette région en septembre 2007. Les membres de ce cluster sont des entreprises, des établissements de recherche et d'enseignement ainsi que des autorités publiques locales. L'objectif de ce cluster est de créer un réseau et d'articuler et de représenter les intérêts de la branche. Ses activités vise notamment à améliorer l'image de la chimie, à assurer une main-d'œuvre qualifiée, à développer des produits innovants, à améliorer l'encouragement à l'investissement et les conditions générales pour l'industrie chimique.

La chimie traverse dans cette région un grand processus de changement ayant un caractère exemplaire pour la branche ainsi que pour l'industrie dans son ensemble. Deux événements eurent un rôle clé - d'une part la fin du régime communisme en 1999 et d'autre part l'adhésion à l'Union Européenne en 2004. Dans ce contexte, l'entreprise «Usines Chimiques de Police», est l'exemple d'un processus de restructuration et de rattrapage réussi, bien que pas encore achevé.

Les « Usines Chimiques de Police », ancien combinat de la chimie fondé en 1964, produisent des engrais, du dioxyde de titane ainsi que quelques autres produits chimiques. L'entreprise emploie aujourd'hui plus de 2.700 personnes et est la plus grande entreprise de la région et la plus grande entreprise chimique de Pologne. De plus, environ 1.000 salariés travaillent dans des services externalisés à partir de 1999, tel que le service de médecine du travail « MEDICA », le service de gestion des infrastructures « Supon » ainsi que celui de gestion des centres de loisirs « SIAL ». Elle dispose d'un port et d'une desserte de chemin de fer. 1995 fut un jalon important lors du processus de privatisation de

l'ancien combinat, car c'est alors qu'eut lieu la transformation de l'entreprise en société anonyme. Les actions, dont l'Etat détient encore une grande part de 80%, furent émises progressivement et les salariés eurent par la suite la possibilité de devenir eux-mêmes actionnaires de l'entreprise.

Caractéristiques de la région sont aujourd'hui:

- L'entreprise « Chemische Werke Police » s'est établie avec succès sur le marché polonais et européen et occupe aujourd'hui une place centrale dans la région.
- La restructuration des « Usines Chimiques de Police », conçue comme processus de long terme, fut jusqu'à présent un grand succès.
- Dans les entreprises, différents syndicats sont actifs et jouent un rôle important en tant que partenaire de négociation.
- Les importantes réductions du personnel ont entraîné un taux de chômage important dans la région, ce qui pose un problème, d'autant plus que les qualifications des personnes licenciées sont souvent très spécifiques et obsolètes.

Sécurité et la protection de la santé dans la région :

Lors d'un atelier qui eu lieu en avril 2008 dans les « Usines Chimiques de Police », des spécialistes externes et des représentants des syndicats ont abordés le thème de la promotion de la santé en entreprise et ont identifiés les tâches importantes à l'avenir:

- motiver les employés les règles à prendre au sérieux et à respecter les consignes de protection de la santé sur leur lieu de travail
- documenter le parcours professionnel afin de constater les maladies professionnelles
- résoudre le problème des drogues. Il est difficile de prouver qu'une personne est sous l'effet d'une drogue au travail. Celles-ci ne sont pas encore très répandues, mais il est important d'agir de façon préventive. La consommation d'alcool posait un problème similaire il y a quelques années, qui est aujourd'hui largement résolu.
- faire reculer les maladies très répandues, tel que les tensions artérielles trop élevées, qui posent aujourd'hui plus de problèmes que les maladies professionnelles, dont le nombre diminue depuis quelques années.

2. Les enjeux européens et les activités des partenaires sociaux européens

Le Traité de Maastricht, qui est entré en vigueur le 1^{er} novembre 1993, stipule entre autres que la Communauté contribue au « développement d'une éducation de qualité » en encourageant la coopération entre les Etats membres. Bien que la portée de la politique communautaire en matière d'éducation soit limitée par le principe de subsidiarité et l'interdiction d'harmonisation, le rôle de la coopération européenne dans le domaine de l'éducation s'est accru de manière continue dans les années passées.

En 2000, au vu des changements en profondeur induits par la mondialisation et la société du savoir, le Conseil européen a lancé la « stratégie de Lisbonne » et posé ainsi un jalon essentiel pour coordonner les systèmes nationaux d'éducation et de formation avec les nouvelles exigences européennes. La stratégie de Lisbonne a pour objectif de faire de l'Union européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde. Le Conseil des ministres de l'Education et la Commission ont adopté un programme de travail qui s'étendra jusqu'en 2010 pour améliorer la qualité, l'efficacité et la transparence des systèmes d'éducation et faciliter l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle. Deux points essentiels du programme d'action sont l'instauration d'un système d'études à deux cursus débouchant sur des diplômes reconnus dans toute l'Europe (bachelor et master) ainsi que l'instauration d'un système de crédits ECTS (European Credit Transfer System) pour l'accumulation et le transfert de crédits à l'étranger. Depuis 2004, les Etats membres remettent des rapports biannuels sur les progrès réalisés.

La déclaration adoptée le 30 novembre 2002 à Copenhague a ouvert une nouvelle phase de la coopération. Les principes du processus de Copenhague sont entre autres la coopération réalisée sur une base volontaire ainsi que l'inclusion active des partenaires sociaux. Parallèlement à un groupe de coordination, trois groupes de travail ont été constitués sur les thèmes « transparence », « assurance qualité » et « système de crédits ». Les groupes de travail ont fourni en 2005 quelques résultats concrets, notamment

- les principes communs concernant la validation des apprentissages non formels et formels
- les principes communs concernant le système européen de reconnaissance des crédits dans la formation professionnelle (ECVET)

- un cadre unique pour la transparence des qualifications et des compétences (EUROPASS)
- un cadre de référence européen pour l'assurance qualité.

Le développement de ces instruments permettant l'euro-périsation de la formation professionnelle initiale et continue a abouti en 2007 au regroupement de programmes de promotion de la mobilité transnationale existant depuis longtemps tels que COMENIUS, ERASMUS, LEONARDO DA VINCI et SOCRATES. Un budget de quelques 7 Md€ est désormais affecté à la promotion des échanges d'apprenants et d'enseignants de tous les groupes d'âges et de la coopération européenne des établissements de formation entre 2007 et 2013, grâce à un programme européen d'éducation et de formation tout au long de la vie.

Pour finir, un « cadre européen de qualification (CEQ) pour l'apprentissage tout au long de la vie » a été adopté en avril 2008 par le Parlement européen et le Conseil. En juin 2008, sa mise en œuvre a été lancée dans le cadre d'une conférence de la Commission européenne (Direction générale Education et Culture), du CEDEFOP et de l'Agence exécutive Education, audiovisuel et culture.

Dans ce contexte, les partenaires européens et nationaux de l'industrie chimique ainsi que les acteurs nationaux de ce secteur sont confrontés à trois tâches :

- l'affinage, le développement et la mise à l'essai des instruments européens cités,
- le développement des institutions nationales de formation initiale et continue et la réalisation des contenus d'apprentissage et des instruments d'évaluation transnationaux,
- la participation à la réalisation de projets européens concernant l'éducation et la formation tout au long de la vie, qui donnent aux travailleurs et aux apprentis des possibilités d'expériences de mobilité en Europe et d'échanges européens.

Les partenaires sociaux dans l'industrie chimique ont nettement accru leurs efforts durant les cinq dernières années pour donner plus de poids à leur voix en Europe. Les organisations centrales des partenaires sociaux européens de l'industrie chimique sont : du côté des salariés, l'EMCEF (Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie), et du côté du patronat, l'ECEG (Groupe européen des employeurs de l'industrie chimique) ainsi que le CEFIC (Conseil européen de l'industrie chimique), qui défend les intérêts politiques de l'industrie chimique au niveau européen.

Un document commun de l'EMCEF et de l'ECEG de 2004 met en garde contre la menace d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, tout en constatant que depuis des années, les personnels sont de plus en plus qualifiés et que cette évolution ira dans le sens d'une augmentation. Ce sont notamment les changements technologiques et les structures de travail plus flexibles qui entraîneraient des exigences plus élevées pour la main-d'œuvre. Pour le succès de l'industrie chimique, il est donc nécessaire que les travailleurs aient une attitude positive envers les processus d'apprentissage tout au long de la vie. Aussi les partenaires sociaux dans l'industrie chimique européenne sont-ils intéressés à un échange de vues sur les meilleures pratiques dans l'éducation et la formation initiale et continue. Dans le courant de l'année 2005, ils ont commencé à enrichir la discussion sur les bonnes et meilleures pratiques par des analyses, des expertises et des sondages et travaillent depuis, de manière continue, sur ces questions.

Les partenaires sociaux sont rejoints par d'autres initiatives qui s'inspirent de l'idée des réseaux européens. Il s'agit notamment du Réseau européen des régions chimiques ECRN et d'un réseau de jeunes syndiqués au sein de l'European Chemical Club (ECC, www.ecc.li).

Au niveau européen, il existe également une institution qui traite de manière ciblée des thèmes qui sont importants pour la formation professionnelle initiale et continue. Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle CEDEFOP (<http://www.cedefop.europa.eu>) dont nous avons parlé plus haut est l'une des 19 agences communautaires qui sont des organismes de droit européen. Le CEDEFOP a été créé en 1975 et a transféré en 1995 son siège de Berlin à Thessalonique, en Grèce. Le CEDEFOP est le centre de référence de l'Union européenne pour la formation professionnelle initiale et continue. Son rôle s'est accru ces dernières années, en ce sens qu'il aide les institutions communautaires à faire avancer l'euro-péanisation de l'apprentissage - que ce soit par la mise au point d'instruments appropriés, ou que ce soit par la coordination et le suivi technique des activités correspondantes.

A. EMCEF et ECEG – les activités des partenaires sociaux européens de la chimie

La Fédération européenne des mines, de la chimie et de l'énergie (EMCEF), fondée le 20 Mars 1996 au Luxembourg, est issue de la fusion entre l'European Federation of Chemical, Energy and General Workers. Union (EFCGWU) et de l'European Mineworkers Federation (EMF). L'EMCEF, qui représentait à l'époque 85

syndicats de 25 pays, représente aujourd'hui 131 syndicats de 37 pays. En 2002, les organisations patronales nationales fondèrent l'ECEG représentant actuellement les organisations patronales de 23 pays.

Dès l'an 2000, les partenaires sociaux de l'industrie chimique ont organisés avec le soutien des organisations nationales membres plusieurs réunions qui aboutirent à plusieurs déclarations communes. Ils firent en 2002 la demande de confirmation du dialogue social européen auprès de la Commission européenne. La Commission européenne a reconnu en décembre 2004 la représentativité de ces deux organisations et a confirmé formellement le dialogue social européen dans le secteur de la chimie.

L'ECEG et l'EMCEF ont adopté en février 2003, avec la participation du Conseil européen des industries chimique (*European Chemical Industry Council - CEFIC*), l'accord de principe "Responsible Care" ayant pour objectif d'améliorer les performances de l'industrie chimique dans les domaines de la santé, de la sécurité et de la protection de l'environnement. Un groupe d'observation commun a été mis en place afin d'examiner les améliorations dans les domaines cités, de favoriser l'échange de bonnes pratiques et de soutenir des mesures ayant trait à l'enseignement et à la formation professionnelle.

L'ECEG et l'EMCEF ont adopté en 2005 une déclaration commune sur les qualifications, la formation professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie signalant la pénurie de compétences et indiquant la nécessité d'investir dans le développement du personnel. Ce fut également le début d'une coopération systématique dans des groupes de travail commun, pour lesquels des programmes d'action sur deux ans donnent le cadre. Dans le cadre du premier programme d'action de 2005/2006, l'ECEG et l'EMCEF ont axé leur travail sur 4 thèmes: éducation, formation professionnelle initiale et tout au long de la vie; Responsible Care; REACH et la gestion de la santé et de la sécurité dans les utilisateurs de produits chimiques; accompagnement de l'élargissement de l'Union Européenne de 2004. Dans le cadre du deuxième programme d'action de 2007/2008, l'ECEG et l'EMCEF ont concentré leur travail sur 3 thèmes: la politique industrielle, compétitivité et emploi; éducation, formation professionnelle initiale et tout au long de la vie; Responsible Care, santé et sécurité.

L'ECEG et l'EMCEF participent au projet CITIES, ayant pour objectif de développer des modules d'apprentissage de sciences naturelles pour les

enseignants. Ainsi, les aspects sociaux et les questions des relations de travail dans l'industrie chimique sont intégrées dans des modules de formation scolaire. Nous avons interrogé Reinhard Reibsch, secrétaire général de l'EMCEF depuis 2000.

« une culture européenne de dialogue social dans l'industrie chimique solide et viable à l'avenir! »

Mr. Reibsch, le dialogue social européen a pris en 2002 des contours visibles avec la collaboration officielle de l'ECEG et EMCEF. En quoi cette coopération était nécessaire?

Il y a pour ce deux raisons essentielles. L'Union européenne donne un cadre pour le partenariat social que nous pouvons et voulons exploiter. A ceci s'ajoutent des projets de législation européenne ayant un impact social et que nous voulons influencer. L'exemple du règlement REACH montre que la politique industrielle est un domaine important.

Quel bilan tirez-vous du point de vue syndical après près de 6 ans de coopération?

Notre collaboration nous a permis d'élaborer et remettre des avis communs sur un certain nombre de sujets. Il s'est ainsi développé entre nous une culture européenne de dialogue solide et viable à l'avenir, également sur d'autres thèmes, tels que l'apprentissage au long de la vie et la sécurité au travail. C'est sans doute sur ces deux thèmes que nous arriverons le plus facilement à des accords, puisqu'il existe déjà des initiatives communes à ce propos.

Des régions de l'industrie chimique française, polonaise et allemande participent au projet Eurochem. Comment estimez-vous la position de ces pays dans l'Europe par rapport à l'industrie chimique?

L'industrie chimique est un secteur d'activité important dans ces trois pays. Ces trois pays sont également des pays importants pour l'industrie chimique en Europe. Il y a cependant de grandes différences entre les deux plus anciens pays de l'Union Européenne, la France et l'Allemagne, et la Pologne. Les changements structurels dans le domaine de la chimie sont loin d'être terminés dans les pays ayant adhéré en 2004 à l'Union Européenne. C'est l'une des raisons pour lesquelles je pense que la coopération entre ces trois pays est très importante.

Comment évaluez-vous le rôle des syndicats nationaux exerçant leurs activités dans l'industrie chimique de ces trois pays?

En Allemagne, nous avons un syndicat unique, alors que dans les deux autres pays, plusieurs syndicats exercent leurs activités. Deux organisations syndicales polonaises représentées au niveau national sont membres de l'EMCEF, Solidarnosc et l'OPZZ. En ce qui concerne la France, nous avons la CFDT, la CGT, la CFTC et FO. D'une manière générale, il est important que ces syndicats collaborent entre eux et participent à nos activités. J'aimerais que l'OPZZ, FO et la CGT s'impliquent encore davantage.

La formation professionnelle et tout au long de la vie jouent un rôle important dans le dialogue social européen de l'industrie chimique. Je pense notamment au document de prise de position de 2005 et aux deux programmes d'action des groupes de travail communs de l'ECEG et l'EMCEF. Quelles sont selon vous les défis à relever à l'avenir?

Derrière la formation tout au long de la vie se cache le sujet de l'évolution démographique. Ce changement crée une pression qui nous oblige à nous pencher sur ce sujet. Les compétences sont très importantes dans les industries qui, tel l'industrie chimique, repose sur les connaissances. Pour avancer dans ce domaine, des actions individuelles ne suffisent pas. Il est nécessaire que les partenaires sociaux collaborent au niveau national et également au niveau européen. L'objectif doit être de rendre l'industrie chimique attractive également pour les personnes très qualifiées.

En ce qui concerne la protection au travail, nous venons de terminer un grand projet dans le domaine des produits agrochimiques. Heureusement, il n'existe dans ce domaine guère plus de maladies professionnelles dans l'industrie chimique elle-même. Des améliorations sont uniquement nécessaires en Europe centrale et de l'est.

Un résultat important est la création de partenariats très utiles entre producteurs/fabricants et utilisateurs. Nous voulons poursuivre ce projet et réaliser des partenariats entre les fabricants de produits chimiques et les utilisateurs dans trois domaines: l'agriculture, la construction et les services tels que les coiffeurs.

Ce projet est un exemple de la manière dont nous nous attaquons à ces problèmes. Nous développons des idées, nous lançons des initiatives là où cela est utile aux travailleurs et où nos organisations membres le souhaitent.

B L'European Chemical Club

C'est à partir de 1998 qu'ont été noués des contacts entre les jeunes syndiqués du secteur de la chimie en Allemagne, Autriche, Hongrie, Pologne, Slovaquie et Slovaquie. Etroitement lié à la EMCEF, l'ECC (European Chemical Club - www.ecc.li) a été officiellement fondé en 2003, lors d'une conférence en Hongrie. Son objectif est de nouer des contacts transnationaux au niveau européen, d'animer l'échange d'expériences et l'apprentissage en commun. Chaque année, un congrès est organisé dans l'un des pays membres.

Bruno Kamraner, secrétaire à la jeunesse du syndicat autrichien des ouvriers de la chimie, est l'un des cofondateurs de l'ECC et fait partie de l'équipe de base qui planifie et coordonne les activités.

« Regardons au-delà des frontières nationales et échangeons nos idées ! »

M. Kamraner, quels étaient vos motivations personnelles pour créer l'ECC ?

Pour une Europe commune de l'avenir, il était particulièrement important pour nous, depuis de nombreuses années déjà, de créer une bonne base pour la coopération et l'échange de vues aussi au niveau des syndicats. L'euro-périsation croissante de l'économie a besoin d'une mise en réseau ad hoc aussi du côté des travailleurs. Pour les jeunes surtout, il est important, dès les jeunes années, de regarder au-delà des limites de son « petit monde ». Les mêmes conditions ne règnent pas partout. Le seul fait de connaître les conditions dans d'autres pays, ainsi que leurs cultures et leurs modes de comportement entre eux est déjà un grand défi lancé à notre avenir commun. Nous voulons relever ce défi en agissant dans nos domaines d'action respectifs de façon positive, avec le concours des jeunes et à leur profit.

Qu'est-ce que cette initiative a de particulier ?

Ce que l'ECC a de particulier, c'est pour moi l'engagement dont font preuve les organisations participantes quand il s'agit de se lancer dans le nouveau et l'inconnu. Rien que le fait qu'au niveau européen, il n'existe pas d'institution comparable, montre combien la décision qui a été prise en Hongrie en 2003 était importante et porteuse d'avenir. Les nombreuses questions sur

les motifs et le mode de travail de l'ECC, qui émanent non seulement du secteur de la chimie, mais aussi de bien d'autres secteurs, donnent raison à notre initiative et à son idée de base. Il est très important d'évoquer dans ce contexte les relations permanentes, toujours sur une base collégiale, ainsi que les échanges de vues entre les responsables venant des pays des participants.

Qu'est-ce que l'ECC a apporté aux jeunes participants ?

Pour ma part, en 2003, j'étais encore président de la section jeunesse du syndicat des travailleurs de la chimie en Autriche, et je connais ainsi les deux « camps » qui sont en contact au sein de l'ECC. Pour le jeune participant que j'étais, il a toujours été très important d'être présent aux rencontres de l'ECC. Ce n'est pas seulement l'échange de vues qui est essentiel pour une bonne coopération, ce sont surtout les contacts personnels avec les gens - les jeunes - qui peuvent être noués qui ont une énorme importance.

Où résident les difficultés du travail ?

Les plus grandes difficultés résident dans la communication. Ce ne sont pas nécessairement les différences de langue pendant les travaux de préparation, mais c'est surtout la mise en réseau au niveau européen qui est très difficilement réalisable sans le soutien actif de notre organisation européenne de tutelle, l'EMCEF. Lors des rencontres, la langue joue naturellement un rôle majeur. Mais nous sommes toujours parvenus ces dernières années à maîtriser ce problème à la satisfaction de tous. Les ressources financières de l'ECC sont malheureusement limitées. Mais nous arrivons toujours à faire de notre mieux en unissant nos forces. Il n'y a pas de facto de difficultés au niveau des contenus ou de grandes divergences de vues sur les thèmes à traiter. C'est pour cette raison justement que je suis tellement convaincu du sens de notre étroite coopération européenne.

En 2007, le congrès ECC s'est penché sur les questions relatives à l'apprentissage. Quelles ont été les principales conclusions tirées ?

En Hongrie, où a eu lieu la conférence 2007, de nombreux domaines de l'apprentissage ont été abordés. « L'apprentissage tout au long de la vie » était bien entendu un aspect important. Nous aussi, nous sommes convaincus qu'il sera toujours plus important de se développer en permanence. Le mode de vie effréné de notre société exige toujours plus des humains. La flexibilité est devenue un grand mot à la mode. Pour pouvoir garantir cette flexibilité, chacun de

nous doit travailler sur soi en permanence, et donc apprendre. Mais ce ne sont pas seulement les gens, et en l'occurrence, tout particulièrement les jeunes, qui sont appelés à se former en permanence. Nous sommes d'avis que l'économie doit fournir elle aussi sa contribution. C'est d'ailleurs l'économie qui exige une flexibilité pratiquement illimitée. Elle doit donc elle aussi assumer la responsabilité nécessaire à sa mise en œuvre. Les gens, eux, y sont prêts.

Jusqu'à présent, l'ECC est limitée à l'Europe centrale et de l'Est. L'extension à l'Europe de l'Ouest est-elle souhaitée ?

De notre part, nous souhaitons naturellement accueillir le plus de partenaires possibles au sein de l'ECC. Nous sommes en pleins préparatifs de la conférence 2008 lors de laquelle nous tenterons de gagner à nos idées de nouveaux partenaires, aussi en Europe de l'Ouest. Le dernier congrès de l'EMCEF à Prague s'est révélé une bonne tribune pour la diffusion d'informations et d'activités de notre association. Malheureusement, notre demande à l'EMCEF n'a été traitée qu'à notre satisfaction relative. Mais nous gardons l'espoir de réaliser avec succès notre projet « ECC » au prix d'un gros travail et grâce à la mise en réseau, et cela dans l'Europe tout entière.

C Le réseau des régions chimiques européennes (ECRN)

Sous l'égide du land de Saxe-Anhalt, le Réseau des régions chimiques européennes (ECRN) a démarré ses activités en janvier 2004 en tant que projet européen commun de 13 régions de 7 pays européens. Les objectifs de l'ECRN sont principalement le soutien à l'échange d'expériences interrégional sous les aspects de la politique régionale et industrielle ainsi que la mise à disposition d'une plate-forme de discussion avec l'Union européenne sur tous les aspects qui concernent les régions chimiques.

Devenu dans l'entre temps un réseau de 18 régions de 9 Etats membres, l'ECRN couvre aujourd'hui de grandes parties du paysage chimique en Europe. Dans les régions représentées, de l'Estonie à l'Espagne, l'industrie chimique joue un rôle déterminant pour la structure, vu que ce secteur emploie près d'un million de personnes.

Le président du réseau est M. Reiner Haseloff, ministre de l'Economie et du travail du land de Saxe-Anhalt.

« Grâce au réseau, les régions chimiques sont mieux placées pour s'investir dans les

processus européens de décision et élargir la coopération interrégionale ! »

M. Haseloff, l'industrie chimique en Europe, en règle générale, est organisée au travers de ses associations nationales et européennes qui la représentent à l'extérieur. Quels étaient les motifs pour créer un propre réseau européen des régions chimiques ?

En Europe, l'industrie chimique (et notamment l'industrie pétrochimique) est organisée sous forme de clusters seulement dans quelques régions. Dans ces régions, le secteur chimique constitue l'une des sources principales de l'emploi et du PIB. La création du réseau était une réponse aux inquiétudes croissantes de ces régions concernant le maintien de la compétitivité de l'industrie chimique en Europe.

La valeur ajoutée du Réseau européen des régions chimiques résulte déjà du seul fait que tous les acteurs de ces régions se voyaient confrontés aux mêmes problèmes dans l'application du grand nombre de lois et de règlements communautaires. Dans le même temps, ils étaient et sont en concurrence avec d'autres régions et Etats extracommunautaires qui ne sont pas concernés par cette réglementation. On a constaté par ailleurs qu'il n'existait pas de réseau pour les autorités, bien qu'il existe au niveau européen de nombreuses associations d'entreprises chimiques.

Avec l'ECRN, les régions sont désormais mieux placées pour d'une part s'investir activement dans les processus européens de législation et de décision, et d'autre part donner aux régions partenaires l'aptitude à réaliser des actions communes, et partant plus efficaces et accroître les possibilités de coopération interrégionale. Il va de soi que l'industrie chimique en Saxe-Anhalt profite elle aussi de cette représentation des intérêts ainsi que de l'échange d'expériences à l'intérieur des régions.

Quels sont les succès qui peuvent être mis à l'actif de l'ECRN depuis sa création ?

Dans les années passées, l'ECRN s'est investi activement dans le débat sur divers sujets pertinents au niveau communautaire. De nombreux documents de position commune sur la politique européenne en matière de produits chimiques, le commerce d'émissions, la protection du climat, l'innovation, la politique énergétique, le développement régional et la politique en matière de recherche ont été harmonisés et diffusés aux principaux décideurs. Les activités du réseau ont culminé jusqu'à présent avec la nomination au Groupe d'experts de haut niveau sur la compétitivité de l'industrie

chimique européenne. Pour la première fois, grâce à l'ECRN, des régions à forte vocation chimique sont intégrées dans un dialogue stratégique au niveau européen.

Ce groupe d'experts constitué de commissaires européens, de membres du parlement européen ainsi que de représentants des Etats membres et de grandes entreprises chimiques devra élaborer d'ici le printemps 2009 des propositions visant à améliorer la compétitivité de l'industrie chimique européenne en conformité avec les principes du développement durable.

Après la réunification, le triangle de la chimie de Saxe-Anhalt a géré un processus difficile de restructuration avec un succès manifeste. Quel rôle ont joué les organisations des partenaires sociaux à cette occasion ?

Pour les salariés, cette phase présentait de grands risques, mais offrait aussi des chances nouvelles. Dans l'industrie chimique, la coopération entre le patronat et les syndicats est traditionnellement très bonne. Cette circonstance a été décisive pour la réussite des restructurations, parce que les pertes d'emplois qu'elles entraînaient ont été amorties d'une manière aussi socialement acceptable que possible par de nombreuses mesures telles que l'allocation de préretraite, la promotion publique de l'emploi, les mesures de transfert.

Les expériences faites en Saxe-Anhalt ont-elles été prises en compte dans les activités de l'ECRN ?

La Saxe-Anhalt possède aujourd'hui les installations les plus modernes et les plus sûres au monde. Des acteurs planétaires tels que Dow, Total, BASF, Bayer ou Akzo Nobel se sont implantés dans le triangle de la chimie d'Allemagne centrale. De ce fait, les sites industriels de notre région ont naturellement un caractère de modèle. Dans le même temps, la Saxe-Anhalt peut bien entendu apporter aussi les expériences qu'elle a faites dans la restructuration sans précédent de l'industrie chimique après la réunification.

C'est pourquoi la Saxe-Anhalt est un partenaire important au sein de l'ECRN. Cette importance se manifeste aussi dans le fait que le président de l'ECRN, en ma personne, est issu de notre land.

Avec le projet EUROCHEM, l'organisme de promotion de la formation continue Qualifizierungsförderwerk Chemie se préoccupe des facteurs doux, les ressources humaines. Nous exploitons les expériences faites dans trois régions chimiques à Police-Szczecin, à Lyon et dans le triangle de la chimie de Halle sur les

thèmes « Education et formation tout au long de la vie » et « Promotion de la santé et sécurité du travail en entreprise ». Estimez-vous judicieux de donner à l'avenir plus de poids à la question des ressources humaines dans l'ECRN ?

Les ressources humaines sont un aspect essentiel des travaux de l'ECRN et ont déjà fait l'objet d'études thématiques du réseau. Cette thématique a reçu de nouvelles impulsions avec la participation au groupe d'experts de haut niveau évoqué plus haut et le groupe de travail ad hoc « Innovation et ressources humaines » constitué dans ce cadre. C'est ainsi que l'ECRN a participé activement dans ce groupe à l'élaboration des recommandations du groupe d'experts sur cette thématique et a présenté à titre d'expert son rapport sur les résultats des études ainsi que sur les activités actuelles du réseau.

3. Comparaison des trois systèmes éducatifs

A Le système éducatif allemand

L'organisation

L'Allemagne est une république fédérale composée de 16 Länder. Selon la constitution allemande (*Grundgesetz*), l'enseignement ne relève pas de la compétence de l'Etat fédéral (*Bund*), mais des *Länder* (législation, organisation, administration et financement). Chaque *Land* a donc son propre système éducatif, et il existe de nombreuses différences entre les *Länder*, notamment en ce qui concerne les programmes d'enseignement. Les différents systèmes éducatifs sont cependant coordonnés au niveau national (définition des standards communs et assurance de la reconnaissance mutuelle des diplômes de fin d'études délivrés dans les différents Länder).

L'enseignement général

L'enseignement est dispensé généralement dans des établissements publics et gratuits (92 % des établissements). La scolarité est obligatoire de 6 à 15 ou 16 ans (selon les *Länder*). Avant 6 ans les enfants fréquentent le « *Kindergarten* » (le jardin d'enfants) qui n'est pas obligatoire.

A l'âge de 6 ans révolus, les enfants entrent dans une « *Grundschule* » (école primaire), seul tronc commun de l'enseignement en Allemagne, et ce normalement jusqu'à l'âge de 10 ans. A l'issue de l'école primaire, après leur 4^{ème} classe, ils sont orientés vers une des écoles secondaires (ou collèges) (orientation en fonction des résultats scolaires et en accord avec les parents) :

- « *L'Hauptschule* » oriente vers la vie active ou vers l'enseignement professionnel en alternance.
- « *La Realschule* » délivre un diplôme qui permet l'admission en « *Fachoberschule* » (lycée technique). Les « *Fachoberschule* » délivrent un diplôme intermédiaire entre le bac technologique et le bac professionnel (13,4% des jeunes en 2005-2006), qui permet l'accès en « *Fachhochschule* » (équivalent des IUT).
- « *Le Gymnasium* » et « *Le Fachgymnasium* » (enseignement général et technologique) délivrent l'*Abitur* (bac général ou technologique) (29,7% des jeunes en 2005-2006) qui permet l'accès à tous les types d'établissement de l'enseignement supérieur. Dans quelques cursus (par exemple en médecine, psychologie...) il existe des « *numerus clausus* ». Les places sont attribuées sur la base des notes obtenues, du nombre d'année sur liste d'attente ainsi que des différents critères des universités.

Ces quatre natures d'établissement constituent une des grandes différences avec les systèmes éducatifs français et polonais. Cela permet un enseignement adapté et minimise les situations d'échec mais la sélection se fait très tôt et les parents sont parfois tentés de reproduire le cursus qu'ils ont suivi eux même (critique de l'OCDE).

L'enseignement professionnel initial

La formation professionnelle initiale, en Allemagne, repose sur le « dual system », système de formation en alternance qui compte 356 formations professionnelles reconnues. Plus de 3/4 des jeunes en 1992, 2/3 en 2002, ont intégré ces formations. Ce système est dit dual parce que la formation se fait dans deux lieux. La théorie, organisée et financée par les *Länder*, est enseignée dans une « *Berufsschule* » (école professionnelle). Les entreprises organisent l'enseignement pratique, assument les coûts de la formation sur le lieu de travail et versent à l'apprenti une rémunération mensuelle. Celle-ci varie largement suivant la profession concernée (de l'ordre de 600€ par mois en 2005) et augmente à la fin de chaque année d'apprentissage. L'enseignement sur le lieu de travail est supervisé par les « *Industrie- und Handelskammern* » ou « *Handwerkskammern* » (chambres d'industrie et de commerce ou chambres d'artisanat). La formation dure entre 2 et 3,5 ans, (la majorité des métiers nécessite 3 ans de formation, 3,5 ans dans la chimie) et se termine par un examen final, organisé par la chambre concernée.

Par ce système, les jeunes s'intègrent facilement dans la vie professionnelle, acquièrent une expérience en entreprise et une formation adaptée à la demande du marché de l'emploi. Cette médaille a un revers : le système est entièrement régulé par l'offre et la demande. Les offres d'entreprises ne correspondent pas forcément aux souhaits des jeunes, et, en période de récession les entreprises diminuent leurs offres de contrat d'apprentissage. Dans quelques professions ou entreprises très demandées, la concurrence est rude et les entreprises demandent parfois l'Abitur.

La formation professionnelle continue

La loi fédérale sur la formation professionnelle continue distingue deux secteurs :

- la formation continue « de promotion » (*Aufstiegsfortbildung*) qui a pour objectif de faire acquérir une qualification supérieure avec ou sans diplôme. Cette qualification est nécessaire pour évoluer dans la hiérarchie de l'entreprise.

- la formation continue « d'adaptation » (*Anpassungsfortbildung*) qui permet de mettre à jour les qualifications professionnelles et de l'adapter aux développements techniques.

Comme pour la formation initiale, les Länder sont compétents en matière de formation continue, les dispositions de l'Etat fédéral ont pour but l'uniformisation des mesures, la reconnaissance des diplômes et l'harmonisation de la formation professionnelle.

D'une manière générale, les salariés disposent de 4 à 5 jours de congé pour la participation à des stages de formation professionnelle. Leur salaire continue à être versé par l'employeur, il est financé par l'état pour le secteur « éducation politique ». Les frais de formation sont assumés totalement ou partiellement par l'intéressé. Les entreprises restent la principale source de financement de la formation continue bien qu'il n'y ait pas d'obligation légale de financement pour l'employeur.

B Le système éducatif français

L'organisation

Le système scolaire français est sous la responsabilité du Ministère de l'Education Nationale. L'Etat détient un rôle clé dans les politiques d'éducation. Il est responsable de la politique en matière d'éducation et donne les directives pour l'enseignement, il est responsable du recrutement, de la formation et de la direction des enseignants, il organise les examens et délivre les diplômes nationaux. La France est divisée en 30 *académies*. Chacune est placée sous la responsabilité d'un recteur. Ce dernier représente le Ministère et fait appliquer ses directives par l'intermédiaire des inspecteurs.

L'enseignement général

L'école est obligatoire de 6 à 16 ans. Bien que la scolarisation ne soit pas obligatoire avant 6 ans, la quasi-totalité des jeunes enfants fréquente l'école maternelle. Environ 85% des élèves fréquentent des établissements publics et gratuits. Le tronc commun à tous les élèves se compose de deux niveaux : le niveau « *primaire* » de 6 à 11 ans, puis « le *collège* » pendant quatre ans, qui fait partie de l'enseignement *secondaire*. En fin de collège, les élèves ont deux possibilités d'orientation, soit le *lycée général ou technologique*, cette voie mène au *baccalauréat* après trois années d'enseignement ; soit la formation professionnelle qui mène à un diplôme professionnel (CAP, BEP, Bac Pro). Les détenteurs du baccalauréat s'orientent vers l'enseignement supérieur qui est assuré par les *Universités* et les *Grandes Ecoles*. Des filières d'études techniques et

professionnelles existent, elles sont dispensées par les *Instituts Universitaires de Technologie* ou par des établissements supérieurs du second degré.

Le collège unique a pour but de donner une très bonne culture générale à l'ensemble des élèves d'une même classe d'âge et de les amener à la préparation au baccalauréat. Mais de nombreux élèves auraient besoin de plus de temps ou de méthodes pédagogiques adaptées pour assimiler les programmes. Ils se démotivent et pour la plupart seront orientés vers la filière professionnelle par défaut et non par goût.

L'enseignement professionnel initial

La formation professionnelle initiale est sous la responsabilité unique de l'état (ministères de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, de l'agriculture, ...). Une partie de ces formations professionnelles est accessible par la voie de l'alternance, c'est-à-dire par le biais d'une formation mixte école/ entreprise sur la base d'un contrat de travail. L'enseignement théorique et pratique a lieu à l'école (le CFA, Centre de Formation d'Apprentis), le temps en entreprise est l'occasion de s'intégrer dans le monde professionnel et de faire des liens entre les éléments enseignés et la pratique du métier sur le terrain. Les jeunes apprentis touchent un pourcentage du salaire minimum qui évolue selon l'année d'apprentissage et leur âge. Mais la majeure partie des jeunes en formation professionnelle suit un enseignement classique (x%). Le diplôme professionnel (CAP, BEP ou Bac Pro) se prépare sur une durée de deux à quatre ans et conduit directement à la vie active. Les passerelles vers l'enseignement supérieur sont possibles avec un Bac Pro mais très rares.

Le système « collège unique » + « formation professionnelle initiale » devrait conduire à des jeunes professionnels cultivés. Mais la formation professionnelle n'est pas valorisée, son image n'est pas bonne en France, et beaucoup de jeunes, après une ou deux dernières années de collège très difficiles et décourageantes, se retrouvent dans cette voie par défaut et sans grande motivation. Cette mauvaise image de l'apprentissage est en train d'évoluer grâce aux filières post-bac par apprentissage qui se développent.

La formation professionnelle continue

Un adulte salarié ou demandeur d'emploi peut également avoir accès à une formation professionnelle pour acquérir, diversifier ou approfondir ses compétences. Ces formations, qualifiantes ou non, sont dispensées par des

organismes publics ou privés. La formation professionnelle continue est financée pour une grande partie par la « taxe d'apprentissage » collectée dans toutes les entreprises. Certaines actions, orientées vers des publics ciblés (demandeurs d'emploi, seniors, ...) sont financées en partie par le ministère de l'emploi.

Le système de formation professionnelle est fortement calqué sur le système de formation initiale et parfois éloigné du terrain, son financement (taxe d'apprentissage, différents acteurs du financement, ...) manque de clarté. Les entreprises, en particulier les PME, le voient souvent comme un système plutôt contraignant et non adapté à leurs besoins.

- L'enseignement secondaire général (*liceum*) qui s'étale sur 3 années. Il est sanctionné par le « *Matura* » (le Bac).
- L'enseignement « profilé » qui conduit pour différentes filières, en 3 ans au « *Matura* »
- L'enseignement professionnel secondaire qui dure 4 ans et permet d'obtenir une qualification professionnelle sanctionnée par un « *Matura* »
- L'enseignement professionnel de base qui, en 2 à 3 ans, conduit à un diplôme d'ouvrier qualifié. Les jeunes diplômés peuvent travailler ou changer d'orientation et réintégrer un établissement professionnel secondaire pour obtenir un « *Matura* ».

Après le « *Matura* » les étudiants pourront s'orienter vers l'université ou les écoles d'enseignement supérieur.

C Le système éducatif polonais

L'organisation

La Pologne est entrée dans l'union européenne en 2004 après avoir posé sa candidature en 1994. Dès la fin des années 1990 le pays préparait son intégration et mettait en oeuvre des réformes dans de nombreux secteurs. C'est ainsi que le nouveau système éducatif polonais s'est mis en place à partir de la fin des années 1990. Cette réforme se poursuit encore aujourd'hui de manière à l'adapter au mieux aux contraintes du nouvel environnement qu'est l'union européenne. Deux ministères ont en charge l'éducation et la formation professionnelle : le ministère de l'éducation nationale et des sports (*MoNES*) et le ministère du travail et de la politique sociale (*MoLSP*). Le premier est responsable de l'organisation de l'éducation et de la formation professionnelle, secteur des adultes compris (programme d'enseignement, évaluation des acquis), le second a en charge l'ajustement des qualifications aux besoins des entreprises. Les écoles ont une certaine autonomie, en matière de programme par exemple, dans le cadre imposé par le ministère de l'éducation et des sports.

L'enseignement général

L'éducation préscolaire est facultative. Elle est dispensée aux enfants de 3 à 6 ans. Elle inclut généralement la classe de préparation dite classe zéro, obligatoire pour les enfants de 6 ans et qui dure 1 an avant d'intégrer le cycle primaire obligatoire qui, lui, dure 9 ans. Les enfants rentrent pour 6 ans à l'école élémentaire (*szkola podstawowa*) puis passent 3 ans au collège (*gimnazjum*). La plupart poursuivent leurs études jusqu'à 18 ans et au-delà. Après le collège, à 16 ans en général, les jeunes passent un examen final. Le résultat de cet examen les orientera vers une des 4 filières suivantes :

L'enseignement professionnel initial

Par son organisation, le système de formation professionnelle polonais se rapproche fortement du système français. En effet, les cursus de formation sont principalement organisés à temps complet dans les établissements scolaires. Ils ne bénéficient pas comme en Allemagne du soutien des entreprises. C'est sans doute ce qui explique que la partie consacrée à la pratique est réduite. Il faut noter que les industriels réclament une adaptation du système dans ce domaine pour aller vers plus de pratique. L'apprentissage en alternance existe, il concerne surtout l'artisanat.

Les premiers effets de la réforme se sont traduits par une diminution importante des jeunes qui s'orientaient vers l'enseignement professionnel. Face à cette diminution, au manque de jeunes formés dans certains corps de métiers et aux remarques des entreprises, l'état polonais a pris la décision de revitaliser ce secteur de la formation

La formation professionnelle continue

En 2002, 41,4% des entreprises étaient engagées dans des actions de formation continue pour 22% de leurs salariés (surtout dans les grandes entreprises). A partir de 2003, la formation professionnelle continue est devenue une des priorités de la politique du gouvernement dans le cadre de la « stratégie de développement pour la formation continue ». La formation continue est dispensée par des organismes publics ou privés et par les entreprises pour leurs propres salariés. Les salariés peuvent bénéficier d'aides financières pour se former (diplômes généraux ou professionnels) à condition d'avoir un accord de leur employeur.

4. Témoignages et bonnes pratiques dans les trois régions

4.1 Le triangle de la chimie de Halle

L'apprentissage tout au long de la vie est plus qu'un thème à la mode. Pour beaucoup de salariés et d'entreprises, c'est dès aujourd'hui un défi difficile et quotidien qu'ils doivent relever. Nous allons présenter dans cinq sections thématiques ce qui a déjà été réalisé dans ce domaine dans les entreprises chimiques par les acteurs concernés internes et externes, et quels sont les problèmes qui sont actuellement traités.

A Points faibles du système dual de formation en Allemagne et approches de solutions

Un point faible manifeste du système dualiste de formation en Allemagne réside dans le fait que l'offre en postes de formation ne tient pas compte du nombre des élèves quittant l'école dans une année donnée ni du choix de leur futur métier. Le nombre des postes offerts est plutôt fonction des besoins des entreprises en main-d'œuvre qualifiée et est en règle générale fortement dépendant de la conjoncture. Un autre problème vient du fait que la formation est assurée par à peine un quart des entreprises. Ce sont surtout les petites entreprises qui reculent devant le coût de la formation ainsi que devant l'investissement en organisation. L'Etat n'a pas de possibilités de sanctionner les entreprises pour les contraindre à prêter leur concours. Malgré la baisse du nombre de jeunes quittant l'école et l'accroissement des efforts déployés par l'économie, il manque chaque année des postes de formation en entreprise, surtout dans l'est de l'Allemagne.

De surcroît, les exigences de performances auxquelles doivent satisfaire les jeunes pour pouvoir commencer une formation en entreprise sont relativement élevées. Dans les métiers bancaires, une bonne note au baccalauréat est exigée, tandis que dans presque tous les métiers techniques, on demande tout au moins de bons résultats dans les disciplines scientifiques. Si les candidats ne satisfont pas à ces exigences, il n'est pas rare que le poste d'apprentissage reste vacant. Les jeunes ayant quitté l'école sans certificat ou avec une mauvaise note n'auront que difficilement accès au système dualiste attractif de formation. Etant donné que l'influence des pouvoirs publics sur l'offre en postes de formation est très restreinte, il n'est pas rare que les jeunes se retrouvent dans des cursus purement scolaires ou soient suivis par des mesures complémentaires de gestion du travail. En règle générale, ils ne bénéficient pas d'une rémunération d'apprenti et leurs chances de placement sont par la suite plutôt mauvaises, de

sorte que ces adolescents sont fortement touchés par le chômage des jeunes.

A.1 L'initiative « postes de formation » de QFC

Bodo Bastian dirige le service de la formation professionnelle à la société QFC GmbH. Ce service anime depuis 1997 un projet intitulé « initiative postes de formation », unique en son genre en Allemagne, qui a été récompensé en 2000 par l'Institut fédéral de la formation professionnelle (BiBB) comme exemple de meilleures pratiques de coopération régionale.

Nous avons interrogé M. Bastian sur les motivations, les problèmes et les succès de ce projet qui crée des postes de formation supplémentaires pour les jeunes en Saxe-Anhalt.

Quelles étaient les raisons pour créer l'initiative « postes de formation » ?

Le contexte historique était que suite à la réunification, le système de formation professionnelle de la RDA avait été bouleversé. Je peux en témoigner pour l'avoir vécu personnellement. Je travaillais alors aux usines Leuna. Le combinat formait une grande partie de son personnel sur place et disposait d'une école professionnelle pour la théorie et d'un centre de formation qui lui était rattaché pour la pratique. En période de pointe, près de 3 000 jeunes y étaient formés. Après la réunification, le service de la formation a constitué une entité distincte. L'école professionnelle est devenue un établissement public géré par la collectivité publique, tandis que le centre de formation était privatisé.

La compression gigantesque des effectifs après 1990 a abouti à ce que les entreprises de la région ne pouvaient pas ou peu offrir de postes de formation. Quant aux entreprises nouvellement implantées, elles ne pouvaient pas former dans la quantité qui aurait été nécessaire. Aussi y avait-il un énorme écart entre l'offre en postes d'apprentissage et la demande des jeunes. Jusqu'au milieu des années 90, le gouvernement fédéral affectait un budget à la formation professionnelle, mais à partir de 1997, un énorme recul menaçait dans ce domaine. Une solution qui était largement soutenue par le syndicat des mines, de la chimie et de l'énergie et son organisme de promotion de la formation QFC, c'était l'initiative « postes de formation ». Cette initiative a permis en prendre en charge une partie des coûts de la formation et de créer ainsi des postes supplémentaires de formation dans des entreprises qui n'avaient pas proposé de tels postes ou qui ne pouvaient pas en

proposer. Les jeunes se voyaient offrir une possibilité de suivre une formation dualiste sanctionnée par un diplôme professionnel.

Comment l'initiative a-t-elle été financée et organisée ?

L'initiative a été financée grâce à une combinaison judicieuse de subventions et de fonds privés. L'Etat a fourni des fonds, d'abord par l'intermédiaire de la Treuhandanstalt, puis par celui de son successeur BVS (organismes fiduciaires chargés des privatisations), d'autres fonds ont été octroyés par le land de Saxe-Anhalt et par le Fonds social européen (FSE). Le syndicat des mines, de la chimie et de l'énergie, par l'intermédiaire de sa filiale QFC, a lui aussi participé directement au financement des postes avec des montants appréciables. La QFC a distribué cet argent et contrôlé son emploi. Il faut rappeler que la part de financement des entreprises assurant la formation a été continuellement accrue : depuis 2001, elles prennent en charge près des 2/3 des coûts de formation.

Le projet encourage la formation intégrée. Les contenus sont dispensés dans des sites de formation centralisés, ce qui améliore la qualité de la formation. De surcroît, l'organisation et les tâches administratives peuvent être prises en charge par le réseau, ce qui décharge les entreprises concernées. Les petites entreprises ont ainsi la chance de former elles aussi une relève qualifiée.

A qui s'adresse cette initiative, et combien de personnes ont été touchées jusqu'à présent ?

Depuis 1997, nous avons créé des postes de formation supplémentaires pour plus de 1 400 jeunes. En 2008, ce sont 140 jeunes qui sont en formation, auxquels s'ajoutent 14 nouveaux dans le land de Brandebourg. Il s'agissait toujours de jeunes qui étaient défavorisés d'une manière ou d'une autre sur le marché du travail : ils n'avaient pas encore reçu de poste après le début de la formation et étaient déclarés à l'agence pour l'emploi comme demandeurs de poste de formation. Ils remplissaient la condition préalable d'un certificat de fin de scolarité, mais n'avaient pas de notes formidables. Dans des cas particuliers, ce pouvait être par exemple une jeune femme qui était intéressée par un métier masculin classique, mais qui n'avait une chance qu'au travers de l'initiative. La sélection s'est toujours effectuée sur place par le QFC conjointement avec le diffuseur de la formation qui coopéraient avec les entreprises sur la place. Après une présélection, la sélection proprement dite se fait sous forme de tests éprouvés et d'entretiens collectifs et individuels.

La formation se fait dans quelque 35 métiers différents, entre autres, opérateur en chimie, laborantin chimiste, styliste, mécanicien de construction, mécanicien industriel ou commercial. Ce sont tous des métiers qui sont présents dans l'industrie chimique et les secteurs connexes. Certes, on forme parfois en excédent, mais les jeunes gens reçoivent ainsi une formation de qualité dans le cadre du système dualiste. Ils peuvent en outre acquérir dans le cadre d'un programme de séminaires accompagnant la formation des qualifications clé adaptées à leur métier telles que les connaissances de langues étrangères, les compétences sociales et interculturelles. Ils ont ainsi de meilleures chances de placement après la formation.

Quelles sont les entreprises qui participent à l'initiative « postes de formation » ?

Au total, une bonne centaine d'entreprises des secteurs de la chimie et des mines. Ce sont naturellement des PME pour la plupart. Mais de grandes entreprises telles que la raffinerie Total et InfraLeuna qui ont perçu la pression publique suscitée par le manque de postes de formation se sont engagées dès le début. Cet effet d'exemple a permis de disperser les doutes des PME et de mener un grand travail d'information sur le thème de la formation professionnelle.

Quelle est la situation spécifique pour les opérateurs en chimie dans la région ?

Le métier d'opérateur en chimie n'est malheureusement pas aujourd'hui l'un des métiers les plus attractifs. Il y a plusieurs raisons pour cela : travailler en bleu de travail, 8 à 12 heures d'affilée, etc. En tous cas, l'époque d'avant la réunification est bien finie, lorsque ce métier avait une meilleure image et surtout, par comparaison avec d'autres métiers, était nettement mieux payé. Toutefois, la demande des entreprises en opérateurs en chimie qualifiés est très forte actuellement. C'est pourquoi les opérateurs en chimie qui terminent leur formation avec succès trouvent un travail. Le taux de placement dans ce métier est vraiment à 100 %. De surcroît, les partenaires sociaux s'engagent fortement dans ce domaine, et nous avons créé 16 postes de formation supplémentaires, aussi pour les opérateurs en chimie, dans le cadre de la mise en œuvre d'une convention collective « Alliance pour les jeunes travailleurs de la chimie ». Après leur formation, tous les apprentis ont été embauchés.

Quels sont les succès à votre actif ?

Nous évaluons le devenir des apprentis par l'intermédiaire de l'entreprise et en nous adressant personnellement aux intéressés. Comme je le disais précédemment, il y a un taux de placement de 100 % chez les opérateurs en chimie, et en moyenne, le taux de placement après la formation est d'environ 65 %. Un effet secondaire très important de l'initiative « postes de travail » est d'avoir contribué à préserver l'existence des centres de formation et permis ainsi le développement de structures de formation compétitives sur les sites industriels. De surcroît, au fil des années, un réseau qui fonctionne s'est créé entre les acteurs de la formation dans le triangle de la chimie. Ce réseau, nous l'entretiens en tant qu'organisme de promotion de la formation, et il permet à tous les participants de continuer à traiter des questions importantes et aussi de réaliser des projets utiles.

Quels sont les développements actuels et où voyez-vous l'avenir de cette initiative ?

En 2007, nous avons une situation spécifique, parce qu'en Saxe-Anhalt, du fait du raccourcissement de la durée de la scolarité, ce sont les élèves de deux classes terminales, ancien et nouveau systèmes confondus, qui passaient leur baccalauréat cette année-là, de sorte que les statistiques ne laissent pas apparaître clairement le recul des naissances. A partir de 2008, le nombre des jeunes quittant l'école est en régression visible, de même que le nombre de jeunes à la recherche d'un poste de formation. Même des entreprises de premier plan telles que DOW Chemical ou la raffinerie Total avaient il y a quelques années encore beaucoup plus de candidats pour leurs postes de formation qu'aujourd'hui et les conditions personnelles des candidats deviennent plus mauvaises. La situation pour les entreprises peut se détendre notamment grâce à une meilleure orientation professionnelle. On entreprend déjà beaucoup dans ce domaine.

Aujourd'hui, en 2008 et dans les années à venir, nous devons nous occuper principalement des jeunes de la « vague de proue ». Ce sont les jeunes qui, ces dernières années, n'ont pas pu commencer une formation ou ont suivi des filières scolaires n'offrant que peu de chances sur le marché du travail, et qui manquent généralement de capacités personnelles. C'est par exemple un certificat qu'il faut passer après coup ou une relation déficiente avec le travail qui ne sera consolidée que par une année préparatoire au métier. En l'occurrence, il est nécessaire de faire preuve de beaucoup de doigté sous l'angle de la pédagogie sociale et de faire un travail de consolidation à bon escient.

Un autre groupe de jeunes qui est intéressant, de mon point de vue, ce sont les porteurs de performances potentiels qui ont été mal orientés. Il peut s'agir d'étudiants qui ont interrompu leurs études, ou des jeunes qui ont commencé une formation professionnelle avec de bons, voire très bons résultats, et puis qui ont reconnu que ce n'était pas le métier de leurs rêves. C'est surtout au vu de la menace d'un manque de personnel qualifié qu'il me semble qu'il y a là un potentiel encore inexploité.

A.2 Le réseau de formation intégrée, une possibilité pour les petites entreprises d'assurer elles-mêmes la formation

Les petites entreprises reculent souvent devant le coût de la formation. De surcroît, certaines ne parviennent pas à assurer la totalité du programme imposé par la réglementation de la formation. Une possibilité de solution est offerte par les établissements de formation professionnelle qui dispensent des éléments de la formation professionnelle dans des locaux adéquats en dehors des établissements de formation scolaires et en entreprise. Les réseaux de formation intégrée sont particulièrement répandus dans l'est de l'Allemagne. En RDA, les entreprises formaient leur personnel dans leurs propres centres de formation qui ont été privatisés après la réunification et qui proposent désormais leurs services à plusieurs entreprises. Quelques exemples d'organismes qui proposent une formation intégrée :

- dans la région Leuna-Schkopau : BAL (Bildungsakademie Leuna), IMBL (Interessengemeinschaft Bildung Leuna Merseburg)
- dans la région Bitterfeld-Wolfen : BWB (Bildungszentrum Wolfen-Bitterfeld) et ABASYS-Bitterfeld
- dans la région Wittenberg : BBW (Bildungszentrum für Beruf und Wirtschaft)

B La formation professionnelle initiale et continue

La formation continue peut contribuer à améliorer l'aptitude à l'emploi et à aider les salariés et les entreprises à maîtriser les processus de mutations économiques et technologiques et à maintenir ainsi la compétitivité. Il existe toutefois un décalage entre le rôle accru de l'apprentissage durant toute la vie dans la discussion publique et la perception et l'action concrètes.

En matière de formation continue, il faut distinguer entre la formation continue professionnelle et la formation continue en entreprise. Dans le cas où il ne s'agit pas de

mesures de formation permanente ou de recyclage pour chômeurs financé par l'agence fédérale pour l'emploi ou d'autres supports de coûts, la formation continue professionnelle est un effort volontaire du salarié qui doit en assumer lui-même le coût. Il existe aussi des mesures spécifiques d'incitation financées par le gouvernement fédéral ou les Länder pour l'ascension professionnelle, telles que le congé formation qui a été institué en République fédérale dans les années 70 et 80 par des lois régionales. En règle générale, ces lois se basent sur un congé payé de cinq jours ouvrables par an. Les organismes responsables de la formation continue des adultes sont notamment les établissements de formation continue des familles, le centre d'enseignement à distance Telekolleg, les universités populaires, les institutions syndicales et ecclésiastiques, les associations d'enseignement d'intérêt public, les centres privés de formation continue, les centres de formation des chambres d'industrie et de commerce, etc. La diversité des formes de qualification entraîne un certain manque de transparence, toutes les qualifications acquises dans le cadre de la formation continue ne sont pas certifiées par des examens.

Le premier degré de la formation professionnelle initiale reconnue est l'ouvrier qualifié. Par l'activité professionnelle exercée pendant plusieurs années et l'expérience ainsi acquise, il est possible d'accéder à une qualification supérieure après un examen attestant les connaissances théoriques, comme agent de maîtrise (300 à 1200 h de cours au maximum) ou technicien (école technique supérieure, au moins 2 ans ou 2400 h).

Dans le cas de la formation continue en entreprise, une entreprise (en règle générale) fait former à ses frais ses salariés, ou assure elle-même leur formation continue. Normalement, on ne sait que peu de choses sur les processus pratiqués en entreprise, ce qui rend difficile l'évaluation et le transfert des meilleures pratiques. Les contenus de la formation continue sont fonction des objectifs de l'entreprise et - dans le cas idéal - d'une analyse des besoins, les qualifications et les compétences requises sont comparées avec les acquis actuels et la nécessité du perfectionnement est déterminée en conséquence. Toutefois, il y a encore trop peu d'activités de formation permanente qui soient organisées de manière continue et en conformité avec les besoins dans les entreprises.

La plupart des entreprises organisent leur formation permanente et continue encore en conformité avec les réglementations légales ou utilisent le perfectionnement comme une solution de problèmes à court terme. De surcroît, les

salariés et les entreprises ont des intérêts divergents qu'il faut équilibrer. Alors que les entreprises attendent plutôt un profit immédiat des mesures de formation, les salariés sont le plus souvent intéressés par le maintien à longue échéance de l'aptitude professionnelle et l'acquisition de certificats professionnels généralement reconnus.

Par ailleurs, la question du financement et du partage des coûts entre l'employeur et le salarié (entre autres par le recours au budget temps) nécessite un équilibrage des intérêts. Une possibilité à cet égard est fournie par les conventions collectives qui, en Allemagne - contrairement à la France -, par le biais de l'autonomie tarifaire des partenaires de la coalition et de la loi de l'organisation du travail dans les entreprises, reposent sur une faible ingérence de l'Etat.

B.1 La catégorie professionnelle des *Meister* (agents de maîtrise et des maîtres-artisans), une spécificité allemande

Le centre de formation Bildungsakademie Leuna (BAL) a été fondé en 1993 et s'occupe de la formation initiale et continue (<http://www.bal.de>). Depuis sa fondation, il a formé 2 000 travailleurs qualifiés et perfectionné plus de 3 000 salariés et quelque 2 000 chômeurs. L'histoire du BAL s'enracine depuis 1923 aux usines Leuna.

Le BAL s'occupe aussi de former des agents de maîtrise. Nous avons interrogé à ce propos Mme Jana Glaubitz, chef de projet de la formation des agents de maîtrise au BAL.

Mme Glaubitz, combien de personnes suivent chez vous en ce moment une formation d'agent de maîtrise dans l'industrie ?

En ce moment, en octobre 2008, nous avons 73 personnes qui suivent une formation d'agent de maîtrise dans l'industrie. Elles se répartissent dans les filières suivantes : 24 dans la chimie, 16 dans l'électrotechnique, 6 dans la mécatronique, 27 dans la métallurgie.

Quelles sont les compétences dévolues à l'impétrant d'un certificat d'agent de maîtrise, et quelle est l'importance de ce certificat dans les entreprises ?

Il convient de faire une distinction entre le *Handwerksmeister* (maître-artisan) et le *Industriemeister* (agent de maîtrise dans l'industrie). Le maître-artisan, après avoir passé l'examen correspondant, est autorisé à diriger une entreprise artisanale et à former des apprentis. Les agents de maîtrise de l'industrie ne peuvent pas se mettre à leur compte dans

l'artisanat, ils travaillent dans les entreprises industrielles.

Les tâches de l'agent de maîtrise sont différentes selon la filière, le type et la taille de l'entreprise. En principe, on peut résumer ces tâches dans les trois points suivants :

- Contrôle des processus de production (y compris la mise en route et l'arrêt d'installations) : planifier le matériel d'équipement et de production, veiller au respect de normes de qualité et de quantité, participer au développement des concepts d'amélioration.
- Planification des processus de travail : établissement d'un planning des coûts (agir en gestionnaire d'entreprise) ; coordination et contrôle de la maintenance avec le personnel compétent ; application et observation de la réglementation en matière de sécurité du travail, environnement et santé.
- Direction du personnel (p. ex. comme chef d'équipe) : motivation du personnel, participation à la planification et à la sélection du personnel.

Quelle est la différence entre l'agent de maîtrise et le technicien ?

Les techniciens ayant obtenu un diplôme d'Etat sont embauchés aujourd'hui dans de nombreux domaines au niveau de l'ingénieur, tandis que l'agent de maîtrise est un cadre technique qualifié dont la principale mission est la direction de groupes de travail dans les entreprises industrielles.

Quelles sont les conditions préalables à la formation comme agent de maîtrise ?

Il existe bien entendu des conditions d'admission. Ce sont par exemple un examen passé avec succès à l'issue d'une formation officiellement reconnue et qui correspond à la spécialisation souhaitée, suivi d'une année de pratique professionnelle. En alternative, ce peut être aussi un examen passé avec succès à l'issue d'une formation dans un métier technique ou artisanal, suivi d'une pratique professionnelle dans le métier choisi pendant au moins trois ans ou d'une pratique professionnelle d'au moins six ans.

Combien de temps la formation dure-t-elle et comment est-elle organisée ?

La formation se déroule en accompagnement du métier et s'étend sur trois ans, avec un total de 1220 heures. Les cours ont lieu le samedi de 7 h à 14 h 45 ou, selon accord, aussi dans la semaine de 17 h à 20 h 15.

La formation d'agent de maîtrise certifié se divise en trois étapes qui s'achèvent toutes par un examen passé devant la chambre d'industrie et de commerce. La première partie comprend une qualification en pédagogie du métier et du travail. La deuxième partie comprend une qualification de base interdisciplinaire, portant sur les points suivants : agir en gestionnaire d'entreprise ; agir selon le droit ; coopération dans l'entreprise ; application des méthodes d'information, de communication et de planification ; prise en compte des lois scientifiques et techniques (ne s'applique pas à l'agent de maîtrise dans la chimie). La troisième partie comprend une qualification spécifique à l'action dans les domaines suivants : organisation ; personnel et direction pour toutes les filières. Le domaine d'action « organisation » recouvre par exemple la gestion des coûts en entreprise, les systèmes de planification, de contrôle et de communication, la sécurité du travail et la protection de l'environnement et de la santé.

A cela s'ajoutent les qualifications qui sont spécifiques à la filière choisie. Pour l'agent de maîtrise dans la chimie, ce sera le domaine d'action « production chimique », qui comprend la technologie des processus et le génie industriel, les processus et procédés chimiques, la technologie de contrôle des processus. Ces qualifications sont complétées par des « domaines de spécialisation » qui peuvent être choisis, par exemple la planification de synthèse, la technologie d'automatisation et de contrôle des processus, les technologies en général, le contrôle d'entreprise.

Qui suit une formation d'agent de maîtrise ?

La moyenne d'âge est autour de 35 ans. Le plus jeune participant a 22 ans, le plus âgé 49 ans. Il y a des participants qui ont terminé leur formation dans l'entreprise avec une année d'expérience professionnelle, et les « routiniers » qui sont depuis longtemps dans les entreprises et qui possèdent une riche expérience professionnelle.

Les motivations des participants sont très diverses. Certains travaillent déjà dans des fonctions dirigeantes, mais il leur manque encore un certificat. D'autres veulent profiter des possibilités d'évolution dans l'entreprise. D'autres encore le font de leur propre initiative, pour progresser d'une manière générale dans leur métier. Ce qui est important, c'est que le brevet d'agent de maîtrise ne donne pas accès aux études supérieures.

Qui assume les coûts de la formation ?

Il y a là aussi des différences. Certains participants paient leur formation eux-mêmes, avec la possibilité d'une aide publique sous forme d'un prêt étudiant pour agents de maîtrise. Dans certains cas, c'est l'entreprise où est employé le participant qui paie la formation. Dans d'autres cas, les coûts de la formation sont partagés entre l'entreprise et le participant.

Quel est le rôle de la chambre d'industrie et de commerce ?

Tous les programmes de formation pour agents de maîtrise sont réglementés de manière unitaire au niveau national. Les dates d'examen et les sujets d'examen sont les mêmes sur tout le territoire. Les examens (écrit et oral) ne sont cependant pas organisés par des institutions publiques, mais par les chambres d'industrie et de commerce compétentes pour la région. Chez nous, les mécaniciens passent les examens à la CIC de Dresde, puisque la CIC de Halle n'a pas de jury pour cette filière.

C Les besoins en travailleurs qualifiés, les entreprises à l'épreuve de la démographie, l'orientation professionnelle

La réunification et ses conséquences ont placé l'industrie chimique en Allemagne de l'Est dans une situation unique dans l'histoire qui était caractérisée par deux facteurs : un énorme recul des naissances et une adaptation dramatique du personnel à des structures capables de survivre dans l'économie de marché.

L'Allemagne de l'Est et l'Allemagne de l'Ouest faisaient état dès les années 1970 d'une natalité en forte régression. En Allemagne de l'Est, on est parvenu - contrairement à l'Ouest - à renverser la tendance et à maintenir à partir de 1980 un taux annuel de plus de 210 000 naissances. Après la réunification, le nombre des naissances a régressé de 60 % environ, de 216 000 en 1988 à 79 000 en 1994. La diminution des effectifs dans les entreprises survivantes s'est accomplie en deux vagues de 1990 à 1994 : tout d'abord, près d'un million de salariés ayant atteint 60 ans sont partis en préretraite ; ensuite, ce sont les salariés plus jeunes qui ont été licenciés, parce qu'ils étaient considérés comme les moins dignes d'être protégés par les directives relatives à la sélection sociale. Les entreprises nouvellement implantées, par contre, ont embauché principalement un personnel jeune. Tant dans les entreprises survivantes que dans les entreprises nouvelles, les effectifs présentaient une structure d'âge relativement homogène.

Dans les entreprises qui continuaient d'exister, le groupe d'âge dominant était celui des 45-54 ans, dans les entreprises nouvellement implantées, le groupe des 25-35 ans. Au vu de ce développement, le centre de recherches sociales de l'université de Halle avait attiré l'attention depuis 10 ans sur le « piège démographique », à savoir qu'à partir de 2006, une partie considérable des effectifs allait quitter les entreprises pour des raisons d'âge, mais que dans le même temps le recul rapide de la natalité après la réunification allait restreindre l'offre en travailleurs qualifiés. L'étude pronostiquait la continuité d'un taux élevé de chômage allant de pair avec une pénurie de personnel qualifié qu'il fallait contrer par des mesures internes et externes aux entreprises. 5 à 10 ans plus tôt qu'en Allemagne de l'Ouest, les problèmes de l'évolution démographique en Allemagne de l'Est se présentaient ainsi sous une forme spécifique et bien plus dramatique.

Diverses entreprises du triangle de la chimie d'Allemagne centrale ont contré cette évolution en temps opportun et lancé des contre-mesures durables à l'épreuve de la démographie. Un exemple en est fourni par le site chimique de Leuna, où des conclusions empiriques se sont traduites assez tôt, dès 2003, par la constitution d'un pool commun de la relève. Sur le site de Leuna, plus de 100 entreprises allemandes et étrangères se sont implantées entre temps ; elles emploient près de 10 000 personnes. Le site chimique se caractérise par sa cohésion spatiale, un groupement de produits alimenté par la raffinerie Total avoisinante, la concentration de toutes les fonctions logistiques et un concept de sécurité qui est réglementé par des accords passés entre les entreprises présentes sur le site.

C.1 Le pool commun de la relève à Leuna : un instrument pour combler les besoins en personnel qualifié

Le pool commun de la relève - un projet subventionné sur trois ans - était conçu comme un instrument de transition. Les travailleurs qualifiés âgés de 20 à 25 ans - opérateurs en chimie, laborantins en chimie, monteur électroniciens - formés en sus des besoins dans diverses entreprises du site devaient être gardés dans la région pour compenser le manque de personnel qualifié attendu dans l'avenir. Le pool commun de la relève a été rattaché comme nouvel établissement à la société de travail temporaire TVS Personalservice GmbH de Leuna. Mais contrairement à ce qui se passe habituellement dans les sociétés de travail temporaire, les travailleurs qualifiés étaient embauchés pour une durée indéterminée selon la convention collective de la société InfraLeuna

GmbH. Le but du pool était de leur donner un emploi dans l'une des entreprises qui mettait du personnel à disposition.

Pour ces entreprises, le pool avait divers avantages : elles disposaient tout de suite d'un travailleur qualifié quand le personnel permanent venait à manquer (p. ex. pour cause de maladie, de vacances, de congé maternel, de formation continue) ou si l'entreprise devait faire face à des missions supplémentaires à court terme. Dans le même temps, elles pouvaient faire connaissance avec les jeunes travailleurs et les familiariser progressivement avec les tâches à venir. Le pool a employé en permanence de 20 à 25 jeunes entre 2003 et 2006. Sur 57 jeunes embauchés, 30 ont été placés dans des postes à plein temps pour une durée indéterminée dans les entreprises coopérantes. Les autres se sont vu proposer un emploi chez TVS Personalservice GmbH. Le pool commun de la relève a perdu entre temps son sens puisque actuellement, les besoins en relève sont largement plus importants que le nombre de jeunes ayant achevé leur formation avec succès.

C.2 La planification de la relève à l'horizon 2020 de la société InfraLeuna GmbH : une politique du personnel à long terme pour une entreprise d'avenir

La société InfraLeuna GmbH réalise en 2008-2009 un projet interne « Planification de la relève à l'horizon 2020 » pour relever les défis démographiques tout en impulsant les entreprises implantées dans le parc chimique. Nous avons interrogé M. Jankowski, chef du personnel, et M. Nowak, président du comité d'entreprise d'InfraLeuna.

« Les actions individuelles et les actions à court terme ne servent à rien ! »

Quelle est la situation démographique de départ qui vous a incités à agir ?

M. Jankowski : « Nous avons actuellement chez InfraLeuna une moyenne d'âge de 43 ans. Nous avons un déficit dans les effectifs des 30-45 ans. Ce groupe a dû être licencié au début des années 1990 suite à la sélection sociale. Nous avons un nombre sérieux de 18-30 ans, mais ce sont les 53-57 ans qui constituent le groupe le plus important. Il en résulte que d'ici 2020, nous allons perdre plus du tiers des effectifs du fait des départs en retraite, ce sont au moins 200 salariés. Ceux-ci devront selon toute probabilité être remplacés dans la proportion 1:1. Nous voulons et nous devons nous y préparer.

Nous travaillons sur ces questions depuis 2003-2004 dans le contexte de la cessation du

programme de restructuration du site et de notre entreprise. Nous avons pu, bien que dans des proportions modestes, améliorer la structure d'âge. Nous sommes cependant conscients que nous devons aborder cette tâche d'une façon plus ciblée sur les objectifs. C'est pourquoi nous avons lancé un programme de planification de la relève à l'horizon 2020 dans le but d'avoir des effectifs à l'épreuve de la démographie. Dans ce projet, nous voulons intégrer toutes les informations essentielles dont nous avons besoin pour une planification du personnel à l'épreuve de la démographie. »

Pouvez-vous expliquer le contexte dans lequel vous abordez le programme ?

M. Jankowski : « Nous avons l'expérience des situations de bouleversement. Rappelez-vous les gigantesques réductions de personnel au début des années 90. Chercher des solutions aux questions délicates de la planification du personnel n'est pas une tâche nouvelle pour nous. De surcroît, nous ne sommes pas les seuls à être concernés par le problème de la démographie. En 2000, sur le site de Leuna, une enquête a été réalisée sur la structure du personnel des entreprises implantées et les résultats ont été évalués dans l'avenir. Ils ont montré qu'en 2006, les 50 à 60 ans constitueraient près de 40 % des effectifs. L'évolution démographique est un sujet de préoccupation très sérieux non seulement pour nous, mais pour beaucoup d'entreprises, à proprement parler pour toutes les entreprises du site.

Vous trouverez un élément de motivation essentiel pour notre action dans notre conception de l'entreprise qui voit le personnel comme une source importante, comme une richesse nécessaire pour le développement de l'entreprise. C'est le cadre dans lequel se déploient nos activités. »

M. Nowak : « Nous avons commencé le projet « Planification de la relève à l'horizon 2020 » dans le secteur de l'approvisionnement énergétique avec plus de 140 salariés comme projet pilote. C'est maintenant au tour des autres secteurs de l'entreprise, à savoir la logistique, les pompiers d'usine, les produits de tête, etc. D'ici 2009, nous aurons réalisé ce projet. Nous incluons dans le projet tous les instruments que nous avons déjà mis au point pour répondre à cette problématique. Par exemple, des entretiens avec les salariés tous les deux ans ainsi que des sondages du personnel. Il s'y ajoute des éléments tels que l'évaluation à 360° de nos cadres des niveaux de direction 1 à 3 et notre planification de la formation initiale et continue. »

Pouvez-vous expliquer à l'exemple du personnel de l'approvisionnement énergétique comment ce projet se présente concrètement ?

M. Jankowski : « Commençons par les résultats : nous disposons d'une base de données sur tous les postes de travail dans ce secteur. Nous savons en détail quels sont les postes qui doivent être occupés à nouveau et quand. Nous avons une idée de la manière dont les postes de travail vont probablement se développer, des qualifications qui sont nécessaires pour les occuper aussi en 2020. Nous disposons donc d'une très bonne base pour prendre des mesures internes concrètes et agir aussi au niveau externe. »

M. Nowak : « Le travail concret commence seulement maintenant, et ce pour tous les intéressés. On ne peut pas dire par exemple que le salarié X. part aujourd'hui en retraite, et que demain nous embaucherons le salarié Y., un spécialiste fraîchement formé. Cela ne fonctionne pas, le savoir et l'expérience acquis dans l'entreprise doivent pouvoir être transmis avant. A cette fin, il faut convenir de périodes de recoupement raisonnables. Mais il nous faut transmettre effectivement aussi la motivation des salariés, leurs compétences, leurs connaissances, leurs expériences. Cela ne fonctionne que si nous tenons compte de leurs idées et de leurs souhaits. »

M. Nowak, vous aviez cité comme instrument aussi les entretiens avec les salariés. Avez-vous déjà utilisé cet instrument ?

N. Nowak : « Un sondage du personnel, aussi sous forme d'un entretien entre le supérieur et le salarié, sert entre autres à déterminer les besoins en qualification et à convenir de mesures concrètes pour la mise en œuvre des objectifs développés. Parallèlement, une évaluation des exigences de qualification et de performance du poste de travail est faite par le supérieur et le salarié pour mettre en œuvre dans une perspective d'avenir les renouvellements et les changements au poste de travail. Cela s'équilibre en cours de processus avec l'évolution effective. Pour accompagner ces mesures, nous avons mis au point un système d'évaluation des cadres pour mettre en œuvre les lignes directrices convenues pour les cadres d'InfraLeuna et reconnaître des champs de développement dans le cœur des compétences des cadres. Tout cela doit tenir debout et se compléter mutuellement. En tant que comité d'entreprise, nous utilisons ces possibilités dans le cadre de la cogestion aussi pour garantir la qualité des prestations et la motivation des salariés. Pour nous, cela signifie adapter les postes de travail aux changements

futurs, améliorer les conditions de travail et motiver nos collègues, s'investir, participer. »

M. Jankowski : « Nous avons déjà défini toute une palette de solutions. Nous savons qui à moyen terme travaillera à temps partiel dans le régime de la préretraite. Nous savons quand et dans quels secteurs nous proposerons des postes d'apprentissage. L'évolution des effectifs des cadres moyens est déjà définie. Nous avons par exemple des étudiants travailleurs sous contrat à partir de 2007 et savons ainsi, pour prendre un exemple concret, qui pourra diriger les pompiers d'usine dans 10-12 ans. Bien entendu, nous avons aussi recours à des instruments éprouvés tels que le programme de stagiaires que nous pratiquons depuis 1997 et qui se déroule actuellement avec 12 stagiaires. Nous avons à notre centre de formation professionnelle continue de Merseburg des étudiants qui sont formés dans le système dualiste. Notre programme « Planification de la relève à l'horizon 2020 » utilise les instruments anciens et nouveaux en les associant dans un concept unique. »

Comment abordez-vous les questions externes, p. ex. la pénurie de travailleurs qualifiés, qui a été insuffisamment pronostiquée ?

M. Nowak : « Nous devons relever ici un grand défi, à vrai dire tout un tas de défis. Ce sont par exemple les années à faible natalité qui vont nous manquer. Mais c'est aussi la perte d'image. Avant la réunification, plusieurs générations ont travaillé dans la chimie. Après, il y a eu des licenciements massifs. Chez les jeunes, l'image de l'industrie chimique en a souffert. Nous voulons redonner un regain d'attractivité à ces métiers.

C'est pour cela que nous participons à des projets d'orientation professionnelle, tels que le « label du choix du métier » du land de Saxe-Anhalt. Nous allons dans les écoles, et même dans les maternelles. Notre syndicat participe à ce projet. Nous organisons des journées portes ouvertes. Les élèves doivent savoir que chez InfraLeuna, ou sur le site chimique de Leuna, ils trouveront les meilleures conditions pour une formation professionnelle de qualité et porteuse d'avenir. »

M. Jankowski : « Le but de l'entreprise InfraLeuna est de faire de ce site chimique l'un des sites industriels les plus attractifs. Nous avons besoin à cette fin de la coopération avec toutes les entreprises chimiques et nous voulons donner des impulsions. C'est pourquoi nous pratiquons un échange systématique dans lequel nous investissons toutes nos idées. C'est ainsi que les représentants des services du personnel, ainsi que d'ailleurs les représentants des comités

d'entreprise, se rencontrent régulièrement sur le site. Nous coopérons étroitement avec l'agence pour l'emploi de Merseburg, nous entretenons des liens solides de coopération avec 8 écoles secondaires dans les arrondissements de Halle-Campagne et de Halle-Ville. Nous sommes présents en permanence à l'école supérieure de Merseburg et nous participons aux groupes de travail les plus divers à l'échelon suprarégional, voire international, qui se consacrent au recrutement de la main-d'œuvre qualifiée et de la relève.

En résumé, nous pouvons dire que le problème des futures répercussions démographiques ne peut être résolu avec succès qu'au travers du partenariat social entre les employeurs et la représentation des salariés. Les actions individuelles et les actions à court terme ne servent à rien.

L'important est de saisir la complexité de cette tâche et de la mener à bien de manière stratégique avec un faisceau de mesures qui sera mis en œuvre de manière ciblée et durable. Nous sommes convaincus que nous sommes sur la bonne voie et que nous pourrions nous sortir sans dommages du « piège démographique ».

C.3 Le « label du choix du métier », un nouvel instrument mis en œuvre dans la « région d'apprentissage » de Saxe-Anhalt pour la promotion de l'acceptation du métier et de l'orientation professionnelle

Le ministère allemand de l'Education et de la recherche encourage depuis 2001 l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre des réseaux implantés au niveau régional dans toute l'Allemagne. L'apprentissage tout au long de la vie est encouragé dans 76 « régions d'apprentissage » par le biais de la coopération entre les acteurs de la formation et les partenaires régionaux de l'environnement économique, social et culturel. L'organisme de promotion de la formation QFC participe au programme depuis 2001 en tant qu'organisateur du projet MIA, « Région industrielle d'Allemagne centrale en mutation ».

Le projet MIA est ancré dans l'histoire du triangle de la chimie. Après la réunification, les principaux problèmes étaient l'accompagnement social du chômage élevé et des faibles chances de formation offertes aux jeunes. Aujourd'hui, le plus grand défi est de contrer la pénurie menaçante de travailleurs qualifiés qui résulte du changement démographique et de l'émigration encore élevée. C'est pourquoi la région d'apprentissage MIA travaille principalement à gérer la transition école-formation-emploi.

Dans la transition de l'école à la formation ou l'emploi, le thème de l'orientation professionnelle ou de la réorientation joue un rôle majeur, et le nombre des personnes concernées est grand. Bien entendu, l'orientation professionnelle dans cette phase joue un rôle important en premier lieu pour les jeunes. Mais dans les phases difficiles de l'orientation professionnelle, ce ne sont pas seulement les jeunes, mais aussi les parents ou la famille, les enseignants et les formateurs, l'école, les entreprises et les centres de formation professionnelle qui sont appelés à s'interroger sur leur propre développement. C'est pourquoi, dans la région d'apprentissage MIA, des programmes destinés aux différents groupes cibles du passage de l'école à la formation professionnelle ou à l'emploi ont été mis au point et essayés avec succès, notamment :

- des cours de préparation au choix du métier à l'échelon régional pour les élèves des classes 8 et 9 ;
- des cours de préparation au choix du métier à l'échelon d'un secteur pour les élèves de la classe 9 (mines) ;
- des qualifications supplémentaires pour la maturité professionnelle des jeunes bénéficiant de prestations sociales sans formation y compris un suivi biographique ;
- des stages de formation continue ou un changement du lieu d'apprentissage pour le personnel enseignant et formateur en coopération avec des entreprises régionales ;
- un coaching parental permettant aux parents de mieux accompagner leurs enfants dans la phase de l'orientation professionnelle. Ce programme de coaching a eu lieu pour la première fois dans la région. L'aspect particulier de ce programme, et de l'avis des parents le plus important, était le lien entre l'orientation professionnelle et la puberté.

En plus des programmes destinés aux différents groupes cibles, un programme spécifique pour les écoles en tant qu'institution a été mis au point dans la région d'apprentissage MIA, le « LABEL du choix du métier ». Le LABEL est un procédé de certification et d'évaluation d'écoles qui font figure d'exemple dans l'orientation professionnelle. Il est appliqué depuis 2 ans et sera à l'avenir appliqué dans tout le land de Saxe-Anhalt. Avec cet instrument, le projet MIA laissera un résultat durable et axé sur l'avenir.

Pour l'établissement durable du label, il y a un grand nombre de bonnes raisons. Il interpelle la responsabilité directe de l'institution scolaire à planifier et pratiquer systématiquement le processus de la préparation au choix du métier. Le LABEL en tant que processus standardisé de certification constitue pour les écoles l'accès à

l'assurance qualité. Les expériences faites par les acteurs concernés montrent clairement qu'il est nécessaire d'axer davantage les écoles sur le développement de la qualité.

La préparation au choix du métier fait actuellement l'objet d'une très large discussion en Allemagne, et aussi en Saxe-Anhalt. La remise du LABEL aux très bonnes écoles a un impact positif dans le public, les exemples de bonnes pratiques sont connus et sont diffusés dans les autres écoles. Le procédé permet d'intégrer beaucoup d'acteurs engagés dans l'orientation professionnelle. En Saxe-Anhalt, tous les acteurs importants de la formation et du marché du travail sont représentés.

D Les aspects européens dans la formation professionnelle

L'eupérisation de la formation professionnelle est, pour plusieurs raisons, un sujet important en Saxe-Anhalt avec ses quelque 2,5 millions d'habitants :

- Après la réunification, le triangle de la chimie dans la région de Halle a été restructuré avec succès. Beaucoup d'entreprises étrangères se sont engagées depuis dans la région.
- La proportion d'étrangers dans la région, 3 %, est très faible, de sorte que la population locale ne possède pas beaucoup d'expérience interculturelle.
- Le triangle de la chimie est géographiquement très proche des nouveaux adhérents à l'Union européenne tels que la Pologne et la République tchèque.
- L'eupérisation de la formation européenne est depuis un certain temps un sujet important pour les entreprises de l'industrie chimique.

Dans ce contexte, on réalise en Saxe-Anhalt des initiatives et des projets qui visent l'eupérisation de la formation professionnelle. Pour l'industrie chimique, le QFC (Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH) est un acteur important. Le QFC a été créé en 1994 comme filiale d'intérêt public du syndicat industriel de la chimie, du papier et de la céramique. Son objectif était d'assurer l'accompagnement social de l'adaptation des anciens combinats chimiques de Saxe-Anhalt aux conditions de l'économie de marché. Plus de 8 000 personnes ont bénéficié par son intermédiaire de mesures de création d'emplois, de programmes de formation professionnelle continue, de qualification et de reconversion. Depuis la fin de cette activité en 2000, le QFC réalise des projets au niveau des entreprises portant sur la formation initiale, la promotion de la

qualification, la gestion des transferts et la compétence européenne.

D.1 L'apprentissage européen en Saxe-Anhalt : le projet ELEISA

« Offrir des possibilités très concrètes et axées sur la pratique pour eupériser la formation professionnelle ! »

Le projet ELEISA (Apprentissage européen en Saxe-Anhalt) a été financé par le land de Saxe-Anhalt et le Fonds social européen. Entre avril 2005 et février 2008, ce sont au total 370 apprentis de l'industrie chimique qui ont pu acquérir des expériences interculturelles parallèlement à des connaissances professionnelles dans le cadre de séjours structurés à l'étranger. Nous avons interviewé à ce propos deux personnes qui ont participé à la réalisation du projet ELEISA : Matthias Hirschmann et Sabine Helling.

Matthias Hirschmann dirige le service « Compétence européenne » au QFC. Nous l'avons interrogé sur les activités en relation avec l'Europe organisées par le QFC à l'intention des apprentis en Saxe-Anhalt.

M. Hirschmann, dans quel contexte le projet ELEISA a-t-il été réalisé ?

Eh bien, nous avons en Saxe-Anhalt un projet précurseur appelé « trans-fer » qui s'est déroulé sur trois ans jusqu'en septembre 2004. Des apprentis de tous les métiers y participaient, 1 022 personnes au total qui pouvaient ainsi acquérir des expériences de la mobilité professionnelle grâce à des séjours à l'étranger.

C'est considérable ! La xénophobie joue-t-elle aussi un rôle pour la promotion par le land de Saxe-Anhalt ?

En Allemagne de l'Est, il y a une proportion de personnes issues de l'immigration nettement moindre qu'en Allemagne de l'Ouest. Mais le nombre des actes de violence à mettre sur le compte de l'extrême droite est ici deux fois plus élevé qu'à l'ouest. En 2008 justement, une étude a été réalisée par l'université de Halle, la première du reste, sur les conséquences économiques de la xénophobie. Il a été demandé à 300 entreprises représentatives si la xénophobie avait influencé des décisions prises par l'entreprise. A l'ouest, 5 % ont répondu par l'affirmative, et bien 10 % à l'est. C'est pourquoi les connaissances interculturelles et les expériences de mobilité transnationale qui sont acquises dans le cadre de nos projets sont importantes. La tolérance, l'ouverture d'esprit, l'estime et le respect envers les étrangers et les

concitoyens étrangers sont des facteurs d'implantation positifs, qui contribuent à créer des emplois dont nous avons besoin ici. C'est justement le land de Saxe-Anhalt qui essaie avec des projets ciblés de favoriser un climat d'ouverture au monde dans la région et de lancer des projets qui permettent de lutter préventivement contre la xénophobie et l'extrémisme de droite.

Dans le cadre d'un appel d'offres, le QFC a eu la possibilité de participer à une proposition de projet pour la mise en œuvre de ces objectifs. Dans ce contexte, juste en octobre, un autre projet vient de démarrer chez nous, par lequel nous cherchons à atteindre 500 apprentis. Ce projet VIKTORIA est destiné à diffuser des compétences interculturelles qui faciliteront la tolérance dans la gestion des conflits et la capacité d'orientation contre l'extrémisme de droite. Il devra expérimenter des approches intégratives dans le cadre de la formation professionnelle. A l'issue de la durée de ces trois projets, nous voudrions avoir atteint un total de 1 900 apprentis environ.

Qu'est-ce qui distinguait le projet ELEISA des autres projets ?

Tout d'abord le fait que le groupe cible était restreint aux apprentis de l'industrie chimique de Saxe-Anhalt, opérateurs en chimie, laborantins en chimie, mécatroniciens, etc. Cela nous offrait la possibilité de cibler certaines mesures sur des projets binationaux en relation avec le métier, avec des séjours à l'étranger et en Allemagne. Pendant quatre semaines, des apprentis allemands et étrangers ont appris et travaillé ensemble, ont communiqué dans deux langues et ont mené à bien des tâches dans le cadre du programme d'apprentissage. Ces tâches avaient été définies au préalable par les responsables de la formation en Allemagne et dans les pays européens partenaires tels que la Pologne, la République tchèque, les Pays-Bas ou la France. Les jeunes ont ainsi acquis des expériences dans le contact avec des camarades de travail étrangers et avec d'autres normes nationales. Les connaissances, compétences et attitudes diffusées favorisent la mobilité professionnelle et facilitent l'activité dans des entreprises agissant au niveau international.

Quel rôle a joué ELEISA pour l'européisation de la formation dans l'industrie chimique ?

Nous avons inclus cette question dans le projet en toute connaissance de cause. Depuis un certain temps, on s'efforce de plus en plus en Allemagne d'européiser la formation. La réforme de la loi sur la formation professionnelle facilite la reconnaissance des modules de formation

effectués à l'étranger européen. Ils constituent un élément équivalent de la formation professionnelle reconnue dans le système dualiste. C'est ainsi, par exemple, que le programme de formation d'opérateur en chimie du 1^{er} décembre 2000 requiert pour le champ d'apprentissage 10 (matière obligatoire à option) que l'on doit développer la compétence internationale. Le programme prévoit 60 heures de cours pour cela. Dans le cadre de ce champ d'apprentissage, les jeunes doivent s'informer sur les conditions culturelles et politiques dans la vie professionnelle et le quotidien d'un autre pays. Ils doivent pouvoir s'exprimer dans une langue étrangère sur des sujets professionnels, et aussi pouvoir rechercher et exploiter des informations en langue étrangère, notamment des manuels de service, des instructions de travail, des normes techniques, des prospectus, des descriptifs de produit, etc. Avec le projet ELEISA, nous voulons développer et expérimenter de manière exemplaire un cursus mettant en œuvre ce champ d'apprentissage.

Comment cela s'est-il déroulé concrètement ?

Un aspect essentiel de ce projet portait sur les modules de formation effectués à l'étranger européen. Ces modules ont été conçus pour faire en sorte que les résultats de l'apprentissage effectué en Saxe-Anhalt soient reconnus en dépit des différences dans les structures et les modes d'organisation en Europe. Pour les apprentis opérateurs en chimie, le projet prévoyait des travaux binationaux avec des séjours à l'étranger et en Allemagne.

La mise en œuvre des différents travaux était fonction des besoins des organismes de tutelle de la formation et des entreprises participant au projet et nécessitait une coordination à long terme au plan des contenus et de l'organisation entre les acteurs du projet. Pour une meilleure compréhension linguistique des apprentis, des cours de langue à orientation professionnelle ont été proposés dans le cadre d'ELEISA avant que ne débute le projet. Parallèlement aux connaissances techniques acquises dans le cadre de leur spécialité, les apprentis ont acquis au cours de leur séjour des capacités et des compétences qui les mettaient en mesure de comparer les sites chimiques en Allemagne et dans le pays où ils se trouvaient, de connaître de nouvelles conditions de vie et de travail et de comprendre les différences culturelles.

Qu'est-ce que ELEISA a apporté concrètement aux entreprises et aux centres de formation concernés ?

Tous les acteurs qui sont chargés de la formation professionnelle initiale en Saxe-Anhalt se voient confrontés à des tâches nouvelles du fait des

développements internationaux. Avec le projet pilote ELEISA, nous avons offert à ces acteurs une possibilité de s'engager sur des voies internationales modernes. En relation avec le marché européen du travail, cela signifie que nous avons ainsi favorisé la capacité d'emploi et la mobilité ainsi qu'une formation initiale et continue flexible répondant aux besoins. Une telle formation professionnelle européenne à orientation intégrative contribue activement au développement d'une identité européenne.

Avec la mise au point d'un cursus, nous avons offert aux acteurs dans les entreprises une possibilité de mettre en pratique et de donner corps au champ d'apprentissage « développement de la compétence interculturelle » du programme d'apprentissage de l'opérateur en chimie qui n'était jusqu'ici que très rarement proposé. La possibilité d'effectuer des modules de formation à l'étranger européen a été donnée, et les capacités et compétences qui ont été acquises dans ce cadre ont été concrètement décrites et reconnues comme éléments de la formation professionnelle.

Comment se présente l'avenir ?

Les multiplicateurs concernés ont reflété le système dualiste de formation et les systèmes de formation d'autres pays européens. Ils ont appris à connaître, combiné et appliqué des éléments méthodologiques et didactiques de la formation européenne. Ils ont pu ainsi intégrer des modules internationaux dans la formation et reconnaître leur importance pour la qualité de la formation professionnelle. Ils se sont vu offrir une possibilité très concrète et axée sur la pratique de s'engager sur des voies internationales. Parallèlement, nous avons réussi à former des multiplicateurs en la personne des acteurs concernés dans les entreprises qui soient capables de mettre en œuvre des mesures analogues sous leur propre responsabilité le cas échéant. Nous avons continué d'élargir un réseau européen d'organismes de tutelle de la formation et d'entreprises. Ce grand nombre d'activités garantit la durabilité des succès de nos projets.

Avec le nouveau projet VIKTORIA et d'autres approches de projets similaires, nous poursuivons notre travail pour une Europe commune et aussi pour l'eupérisation et l'internationalisation de la formation professionnelle.

Mme Sabine Helling est la directrice du Centre de formation pour le métier et l'économie (BBW) fondé en 1993. Le BBW est un organisme de tutelle de la formation interentreprises reconnu dans la région

Wittenberg. Nous avons interrogé Mme Helling sur ses expériences faites avec le projet ELEISA.

« L'acquisition éprouvée des langues et la compétence interculturelle ont profité aux entreprises chargées de la formation. »

Sur quoi le travail du BBW met-il l'accent et où se trouvaient les points de rattachement pour le programme ELEISA ?

Nous mettons l'accent sur la formation professionnelle initiale, l'orientation professionnelle et la formation professionnelle continue. Une de nos activités concerne la formation intégrée, c'est-à-dire qu'une trentaine d'entreprises de la région envoient leurs apprentis dans les domaines techniques et scientifiques (p. ex. formation comme opérateur en chimie ou laborantin en chimie) suivre une formation dans notre centre de formation.

Parallèlement aux aspects professionnels de la formation des jeunes, nous mettons l'accent sur le développement de la compétence sociale. Nous voyons dans ce contexte une possibilité offerte notamment par la réalisation de projets à l'étranger. C'est pourquoi nous avons mis sur pied depuis 2001 un partenariat étroit avec une école technique en Hongrie (restauration/métallurgie/électricité), et depuis 2005 un partenariat avec une école technique en République tchèque (métallurgie/électricité). Nous disposons ainsi d'expériences faites à l'étranger dans le cadre de visites réciproques et de projets pour les apprentis et le personnel formateur. A cela s'ajoutent des stages pour les apprentis dans les pays partenaires.

Sur cette base, la participation active du BBW et de nos apprentis au projet ELEISA était une chance bienvenue d'élargir les expériences binationales et de développer de nouveaux projets professionnels.

Comment se présentait concrètement votre participation à ELEISA ?

Tout d'abord, les jeunes ont parcouru les modules prévus et nous avons faits d'importants préparatifs au plan organisationnel pour permettre aux apprentis opérateurs en chimie de participer à un travail de projet commun binational en Pologne et en France. En contrepartie, les jeunes des écoles partenaires ont été reçus et accompagnés à Wittenberg.

N'est-ce pas un investissement énorme que vous avez dû fournir ?

Chez nous, le personnel formateur a dû en effet investir beaucoup de temps pour ce projet : la prise de contact avec l'organisation partenaire à l'étranger, y compris l'harmonisation des contenus du projet, l'information des entreprises formatrices et des écoles professionnelles, le règlement des mises en congés et des possibilités de financement, la préparation au plan des contenus et de l'organisation des jeunes, la préparation des ressources matérielles (équipement à emporter, PC), l'accompagnement et le suivi professionnel des apprentis à l'étranger (2 semaines), le suivi du projet à Wittenberg, l'élaboration de présentations sur les résultats du travail, l'évaluation des entreprises formatrices. C'est beaucoup de travail, cela nous mènerait trop loin d'énumérer encore tout l'investissement qui a été consenti pour la visite en retour des jeunes chez nous.

De par les expériences faites pendant de longues années avec les projets à l'étranger, nous étions bien conscients que la réalisation des projets binationaux ELEISA dans les meilleures conditions demanderait un énorme investissement de la part des collaborateurs concernés. Mais la réussite des projets et le plaisir procuré aux participants par un programme parallèle réussi nous ont toujours confortés dans l'idée que l'investissement en valait la peine !

Quelles expériences avez-vous faites ? Quelle a été la réaction des jeunes ?

Dans l'ensemble, on peut dire qu'ELEISA a plu aux jeunes. Ils ont su apprécier les possibilités qui leur étaient offertes et ont participé activement à la réussite de « leur » projet. Il faut souligner en ce qui concerne le projet à Milicz (Pologne) les inquiétudes qu'avaient les jeunes au début pour ce qui était de l'image et de l'acceptation des Allemands en général en Pologne. Jusqu'alors, pratiquement aucun des jeunes n'était allé dans ce pays voisin. Ces inquiétudes se sont révélées par la suite totalement infondées. La compréhension avec les jeunes polonais a bien marché et l'hospitalité était très agréable, de multiples contacts se sont développés au cours du séjour.

Tout autres étaient par contre les expériences en France. Si les groupes ont coopéré dans la partie professionnelle du projet, il n'y avait que des contacts sporadiques entre les jeunes allemands et français en dehors du centre de formation et des heures de travail. Lorsque nous avons accueilli la visite en retour, nous avons motivé nos apprentis à nouer des contacts de leur propre initiative. Les entreprises formatrices ont été informées, notamment dans le cadre des présentations finales des projets à Wittenberg,

des contenus et des résultats, elles ont vu un profit principalement dans la compétence linguistique encouragée des jeunes et dans la compétence interculturelle mise à l'épreuve.

Quelle a été la contribution des projets communs ELEISA à l'internationalisation de la formation professionnelle ?

Les expériences acquises dans les projets ELEISA s'intègrent dans les expériences en général positives faites avec les jeunes dans le cadre de projets à l'étranger. Parallèlement à l'enrichissement de leur savoir, les jeunes ont pu acquérir des expériences dans leurs contacts mutuels (beaucoup de temps passé ensemble, deux semaines à l'étranger et deux semaines à Wittenberg) et apprendre à connaître la vie en Pologne et en France. Les contenus de la formation ont pu être diffusés aux jeunes sous une forme particulière dans un environnement de travail étranger, ils se sont rendu compte que les contenus de la formation sont pratiquement semblables au niveau européen.

L'avantage des projets ELEISA résidait de notre point de vue aussi dans le financement solide. C'est un facteur extrêmement important pour la réussite d'un projet à l'étranger ambitieux. Le BBW s'efforcera aussi à l'avenir de permettre aux apprentis, en coordination avec les entreprises formatrices, de participer à des projets à l'étranger à orientation professionnelle. Des collaborateurs expérimentés et motivés chercheront des possibilités de subvention et soumettront les demandes à cet effet.

D.2 Du système de crédits européen au système allemand pour l'enseignement et la formation professionnels : l'initiative pilote allemande DECVET avec 10 projets

Un objectif essentiel de l'Union européenne réside dans l'amélioration de la perméabilité entre les différents degrés de formation et dans la création des conditions permettant une plus grande flexibilité et mobilité pour les salariés. C'est pourquoi, depuis la conférence de Copenhague, le développement d'un système européen de crédits d'apprentissages pour l'enseignement et la formation professionnels (ECVET) constitue une priorité majeure. Le système ECVET, de manière analogue au système ECTS (système européen de transfert de crédits) appliqué dans l'enseignement supérieur, vise à décrire les qualifications par les résultats d'apprentissage et à leur assigner des points de crédit. Trois objectifs doivent être atteints de cette manière : la comparaison entre les diplômes, la reconnaissance des

compétences acquises dans un autre système de formation et la simplification de la validation de l'apprentissage non formel.

La définition et la description de ces unités d'apprentissage relève désormais de la responsabilité nationale des Etats membres de l'Union européenne. Le premier pas en Allemagne a été fait avec l'initiative pilote DECVET (www.decvet.net) lancée en novembre 2007 par le ministère fédéral de l'Education et de la recherche en vue de mettre au point un système de points de crédit dans la formation professionnelle en Allemagne. L'initiative pilote réunit au total 10 projets pilotes qui émanent de plusieurs régions d'Allemagne, de divers secteurs et catégories professionnelles. Jusqu'en mai 2010, les dix projets de l'initiative pilote doivent mettre au point et expérimenter des systèmes de points de crédit pour la saisie et le transfert des résultats d'apprentissage, à quatre interfaces différentes, d'une partie du système de formation professionnelle à une autre.

Un système de crédits pour le secteur chimique : un projet pilote dans un réseau de partenariat

Un système de crédits pour le secteur chimique est actuellement mis au point par le QFC dans le cadre de l'initiative DECVET. Ce projet est réalisé en coopération étroite avec trois autres partenaires : la Sächsische Bildungsgesellschaft mbH (SBG), l'Université technique de Dresde, section des Sciences de l'éducation, filière professionnelle Génie chimique, protection de l'environnement et génie environnemental, et l'Institut de léna pour la recherche et le conseil en formation professionnelle (JIBB). Le QFC s'occupe de la gestion du projet, représente la communauté de coopération devant le ministère, met au point le système de crédits pour l'opérateur en chimie et en réalise l'expérimentation en Saxe-Anhalt. La SBG met au point le système de crédits pour l'agent de maîtrise en chimie. L'Université technique de Dresde est responsable du système de crédits pour le laborantin en chimie et, de concert avec la SBG et le QFC, de son expérimentation en Saxe. L'évaluation interne du projet est réalisée par le JIBB.

L'initiative pilote allemande a de grands défis à relever. L'instrument des points de crédit est plus vivement contesté dans la discussion en Allemagne que les tentatives de standardisation entreprises jusqu'ici par l'Union européenne, et ce pour différentes raisons :

1. Le morcellement des qualifications globales en qualifications partielles certifiables

constitue tout d'abord un danger pour l'un des piliers du système dualiste, le principe du métier. Ce système éprouvé permet d'acquérir des compétences, des attitudes et des diplômes qui vont de pair avec un degré extrêmement élevé (et qui est pratiquement inégalé en comparaison internationale) de reconnaissance sur le marché du travail. Les diplômes des travailleurs qualifiés, des compagnons et des employés qualifiés peuvent souvent soutenir la concurrence avec les diplômes universitaires.

2. Une autre problématique réside dans les nouveaux enjeux pour le développement des cursus. ECVET vise à décrire, mesurer et évaluer les résultats d'apprentissage comme des compétences acquises, afin de permettre ainsi la comparabilité et le transfert. Le système de formation allemand, par contre, repose principalement jusqu'à présent sur l'approche consistant à décrire les éléments de la formation par le biais des contenus à diffuser, ce qui équivaudrait plutôt à une vision basée sur les entrées.
3. La perméabilité horizontale et verticale des formations professionnelles dualistes en relation avec l'enseignement supérieur et d'autres filières de formation est autant étrangère au système dualiste appliqué en Allemagne que les normes d'évaluation pour les compétences acquises de façon non formelle et informelle. Il en va de même pour les différenciations dans les conditions préalables d'admission et les diplômes professionnels. Les approches de solution pratiquées jusqu'à présent par l'amendement de la loi sur la formation professionnelle de 2005 en vue d'accroître la perméabilité ne sont pas à la hauteur des enjeux européens esquissés ici.

C'est pourquoi le chemin menant à un système de crédits allemand qui réalise la comptabilité avec le système européen ECVET est aussi difficile que nécessaire. Le projet pilote pour le secteur chimique s'appuie en conséquence sur un réseau de partenaires compétents.

4.2 La vallée de la chimie au cœur de la région Rhône Alpes

La formation tout au long de la vie est définie comme toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, les qualifications et les compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi. L'éducation et la formation tout au long de la vie reposent sur

trois principes qui doivent guider l'amélioration des systèmes nationaux d'éducation et de formation : place centrale de l'apprenant, égalité des chances, pertinence et qualité de l'offre de formation.

Les quatre paragraphes qui suivent illustrent certains aspects de cette thématique à l'ordre du jour pour l'industrie chimique en Rhône Alpes.

A. La mutation de la formation professionnelle

A.1 Le point de vue d'une organisation syndicale

Pour bien illustrer le fonctionnement actuel de la formation continue dans les entreprises et comprendre ce qui risque d'évoluer dans ce champ en France, nous avons choisi de rencontrer Isabelle FAIVRE, déléguée régionale du SCERA-OCFDT (Syndicat Chimie Energie Rhône Alpes Ouest),

Tout d'abord, Isabelle, pouvez-vous nous dire de quelle manière les organisations syndicales sont impliquées dans le champ formation continue en entreprises ?

Tous les ans, les élus du Comité d'Entreprise sont consultés 2 fois dans l'année pour émettre un avis sur le réalisé du plan de formation de l'année précédente et donner un avis sur ce que l'entreprise envisage pour l'année suivante. Cette consultation porte également sur l'alternance et à ce titre, les élus déterminés à favoriser cette voie d'accès à l'emploi peuvent avoir une véritable influence sur l'engagement de l'entreprise.

Dans le suivi du plan de formation, les élus qui siègent à la Commission formation (pour les grandes entreprises) sont très mobilisés et font un vrai travail d'informations des salariés en parallèle des instances patronales.

Quel est l'engagement des entreprises de votre secteur en matière de formation continue ?

Les PME malheureusement s'en tiennent pour la plupart aux obligations légales, alors que les grands groupes consacrent des moyens plus significatifs à la formation de leurs salariés.

La formation touche les salariés de manière très inégale. Les salariés de faible niveau de qualification pensent souvent que ça n'est pas pour eux et sont peu demandeurs.

L'Etat souhaite réformer le système de formation en France et il a pour cela sollicité les partenaires sociaux dans une demande d'aboutir avant la fin de cette année. Quelle est sur ce point la position de la CFTD ?

Pour nous, 2 populations doivent faire l'objet d'une attention particulière : les peu qualifiés et les seniors. Par exemple, comment faire en sorte qu'un salarié de plus de 50 ans - alors qu'il a encore de nombreuses années professionnelles devant lui - ne soit pas dégoûté du travail. Pour cela, nous proposons de favoriser des parcours professionnels diversifiés pour maintenir la motivation. Concernant les salariés peu qualifiés, la situation est plus délicate car ils ont souvent la crainte d'apprendre qui résulte bien souvent de leur scolarité ratée. Mais il faut les inciter à se recycler car leur employabilité est à ce prix. Pour que les employeurs jouent leur rôle dans ce champ, je pense qu'il serait nécessaire que les entreprises ne permettant pas ces recyclages soient sanctionnées car la loi existe mais elle n'est pas appliquée.

Un autre point clef concerne la transférabilité du DIF (Droit Individuel à la Formation) : Un salarié accumule par la loi 20 heures de formation possible par an. S'il quitte l'entreprise, il doit pouvoir garder ce capital. Par ailleurs, le DIF peut être utilisé hors temps de travail. Pour notre part, nous sommes favorables au principe de co-investissement. Oui pour une partie hors temps de travail à condition que le partage entre l'effort de l'employeur et celui du salarié soit équilibré.

Comment se déroule un processus de réforme de ce type ?

Les syndicats se mettent d'accord sur une proposition. Puis syndicats et patronat font ensuite une proposition à l'Etat. Une réforme de cette ampleur doit être construite pour durer, il est donc essentiel qu'on laisse du temps à la négociation.

Qu'en attendez-vous ?

Aujourd'hui, les salariés vont rester plus longtemps au travail. Cela génère encore plus de stress du fait de l'accélération des rythmes de travail. Nous avons constaté des dégradations depuis ces 4 dernières années.

Il faut revenir à la valeur du travail et considérer les salariés autrement.

A.2 Le point de vue du MEDEF (Mouvement des Entreprises De France)

Parmi les nombreux chantiers de réforme engagés sous l'impulsion du Président de la République, il en est un qui mobilise les partenaires sociaux depuis plusieurs mois : La réforme de la formation professionnelle.

Nous reprenons ci-après les orientations affichées pour l'occasion par le MEDEF. Il s'agit d'une déclaration faite en préambule de certaines étapes de la négociation des partenaires sociaux.

La formation tout au long de la vie professionnelle doit, pour être une réelle professionnalisation, à la fois :

- renforcer la compétitivité et la capacité de développement des entreprises,
- constituer un élément déterminant de la dynamisation et de la sécurisation des parcours de professionnalisation des salariés, en contribuant à élever leur niveau de qualification et de compétences.

Ces 2 objectifs sont indissociables et doivent être promus en prenant en considération que la formation est un intérêt partagé.

Les partenaires sociaux, au vu de l'évaluation de l'Accord National Interprofessionnel du 05/12/03 souhaitent s'attacher à favoriser **l'effectivité de l'accès à la formation et à améliorer la qualité et l'efficacité des actions de formation**, eu égard aux besoins individuels et collectifs des personnes et des entreprises.

La formation professionnelle doit notamment permettre ainsi de concourir à l'objectif pour chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

Pour la compétitivité des entreprises, il est nécessaire de poursuivre l'effort de formation en faveur des salariés les mieux formés, de maintenir et de développer les compétences, tout en portant une attention particulière aux premiers niveaux de qualification, aux jeunes, aux seniors et aux femmes. La formation des salariés des TPE-PME dans le cadre notamment du plan de formation constitue un objectif prioritaire.

Améliorer la lisibilité des dispositifs et la simplicité des modalités de mise en œuvre concourt à favoriser l'appétence des salariés et des entreprises et constitue en soi un objectif à atteindre.

Les dispositifs doivent contribuer à l'amélioration des réponses apportées aux besoins des entreprises et à la construction de parcours de professionnalisation impliquant :

- une meilleure anticipation du marché de l'emploi, des métiers et des qualifications, et une meilleure connaissance des besoins des entreprises, en particulier des TPE-PME et des métiers en tension.
- Une meilleure connaissance des besoins des salariés, notamment par la mise en œuvre du bilan d'étape professionnel*.
- Des réponses adaptées et donc individualisées tenant compte notamment de la variété des modes d'acquisition des compétences, en utilisant plus largement les technologies éducatives.

- Une meilleure définition des objectifs de professionnalisation, l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs, ainsi que la prise en compte de la diversité des certifications professionnelles.

B. La gestion des compétences, du périmètre de l'entreprise au bassin d'emploi

La loi de cohésion sociale, promulguée le 18 janvier 2005, crée une obligation de négocier la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) tous les trois ans pour les entreprises de plus de 300 salariés. Cette obligation d'ouvrir les négociations (mais pas de les conclure) porte sur quatre points essentiels :

- Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salariés
- La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que l'information sur les mesures d'accompagnement associées, en particulier en matière de formation, VAE⁽¹⁾, bilan de compétences, et sur les accompagnements de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.
- Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et les conditions de leur accès à la formation professionnelle.
- (à titre facultatif) Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise lors d'un licenciement économique, d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi, concernant le contenu d'un PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) par dérogation aux dispositions des livres III et IV du code du travail.

(1) VAE = dispositif permettant de valider tout ou partie d'un diplôme par la présentation d'un dossier élaboré à partir de l'expérience acquise en situation professionnelle.

B.1 Compétences et employabilité

L'entreprise GATTEFOSSE est l'une des plus anciennes PME de la chimie sur Lyon puisqu'elle fêtera prochainement ses 130 ans. Son activité nichée au sein du segment des excipients pharmaceutiques et cosmétologiques en fait l'une des PME les plus dynamiques du secteur. Nous avons souhaité rencontrer Barbara CONFOLANT SUZANNE, RRH du site à Lyon afin d'explorer avec elle sa lecture des enjeux en matière de gestion des ressources humaines dans une entreprise de ce type.

Barbara Confolant Suzanne, pouvez-vous nous présenter l'entreprise en quelques mots ?

Il s'agit d'une entreprise en effet très ancienne sur la région qui compte 210 collaborateurs, une dizaine de filiales dans le monde, présentes en Europe, en Asie et en Amérique du Nord. Sa caractéristique essentielle est de préserver en permanence sa position unique auprès de ses clients en leur apportant des solutions « clé en main », ce qui la rend très attractive. Ce qui fait sa force, c'est que cette structure a très souvent l'intuition de là où elle doit aller et elle sait anticiper pour ses clients.

Comment décririez-vous la culture managériale de votre entreprise ?

Il faut savoir que nos équipes sont constituées de 70 % de gens dont la formation est supérieure à Bac + 2 ce qui crée un dynamisme et une mobilisation de son énergie chez chacun valant à l'entreprise une image très positive.

L'entreprise est convaincue que son succès, c'est à ses ressources en hommes qu'elle le doit. Mais contrairement aux pannes machines visibles et rapidement détectables, les nécessaires optimisations de nos ressources demandent une attention tout à la fois bienveillantes et critiques qu'on a longtemps considérée, à tort, « comme innée » chez les managers, au cours des 15 dernières années, en France.

Beaucoup d'outils voulant faciliter l'action managériale (élaboration d'une description pour chaque poste, procédure annuelle d'appréciation,...) ont été mis en place dans ce laps de temps.

Pouvez-vous nous parler plus spécifiquement de la population de production ?

En gros, notre population de production se divise en 2 groupes : la moitié est au moins diplômée d'un Brevet d'Etude Professionnel dont certains de la Chimie (principalement BEP Métiers des Industries de Procédés); l'autre moitié est représentée par des gens sortis du système scolaire sans qualification particulière. Parmi ces derniers, un certain nombre maîtrise mal le français, soit à l'oral soit à l'écrit soit les deux. Ajouter à cela qu'un 1/5 de nos ressources en production sont des seniors ayant une grande ancienneté dans l'entreprise et vous aurez un tableau quasi exhaustif de nos caractéristiques marquantes au sein de cette population.

Quelles difficultés particulières rencontrez-vous avec cette catégorie de personnel ?

Il n'existe pas de difficulté particulière, pour l'heure : une interrogation tout au plus sur

« comment les convaincre de la nécessité de se former tout le temps et en permanence ». Le monde bouge très très vite dehors.

Le turn-over dans notre entreprise est extrêmement faible, les gens se sentent bien au sein de leur entreprise : ils ont donc beaucoup d'ancienneté, et aussi une expérience forte fondée sur des connaissances empiriques. La validation de leurs acquis de l'expérience (VAE), ils n'en perçoivent pas l'intérêt. J'ai même du mal à mettre en place certaines formations qui pourraient permettre de se remettre en route, en particulier pour ceux qui ne possèdent pas notre langue.

Ce sont pour une grande majorité des « serviteurs dévoués », des piliers au sein de leur atelier qui ne perçoivent pas, à l'instar de profils similaires (même cursus initial, même tranche d'âge) dans d'autres secteurs de l'entreprise, la nécessité d'acquérir de nouvelles connaissances dans l'avenir. Ils n'ont que rarement envie de bouger (mobilité), et peu envie de se former. Je suis convaincue qu'il faut trouver des moyens de motiver les seniors à se former pour préserver leur mobilité/leur adaptabilité professionnelle, puisque l'on devra travailler de plus en plus longtemps dorénavant.

Il y a 2 ans, le Comité de Direction a décidé de lancer une démarche de gestion des compétences. Pour quelles raisons ?

Depuis 15 ans maintenant, nous pratiquons l'appréciation des collaborateurs au regard de compétences génériques. Nos managers savaient bien dire si le résultat était atteint ou pas ; en revanche ils formulaient difficilement les points sur lesquels le collaborateur devait s'améliorer. « Si je ne sais pas exprimer les savoir-faire que chacun mobilise pour faire ce qu'il a à faire, j'ai du mal à lui dire ce qu'il doit améliorer ». Nous avons également constaté que certains collaborateurs de fabrication n'étaient pas en capacité de comprendre ce qu'ils faisaient, faute pour eux d'avoir une idée claire de ce qu'on attendait d'eux quand ils n'ont pas la formation ad hoc, avec le risque de rater certains lots de produits sans même s'en rendre compte. C'est pourquoi nous avons décidé, en accord avec eux (ils étaient demandeurs), de lancer un chantier de gestion des compétences pour permettre aux managers de proximité de déterminer objectivement leurs attendus, les niveaux de leurs attentes : plus que où est-ce que l'on va, c'est le comment l'on y va que l'on a élaboré, en partant des pratiques réelles de terrain.

Qu'est ce que la démarche compétence a apporté ?

Tout simplement un référentiel de management au quotidien. Il a permis des clarifications de rôles, une meilleure organisation et une optimisation des ressources... Et on y est arrivés ! Pour le management de proximité, ce sont bien sûr des contraintes supplémentaires au début tout du moins parce qu'il faut y consacrer du temps et de l'énergie mais nous avons aussi fait des efforts considérables de formation pour les accompagner et les soutenir.

Au-delà du repérage des savoir-faire opérationnels, la démarche a bien mis en évidence les compétences comportementales et sociales qui sont primordiales au travail en équipe. Lorsque je recrute, je me pose toujours la question : quel humain la personne fait-elle valoir qu'elle sait être en situation de travail ?

Barbara Confolant Suzanne, une dernière question, qu'est ce qui, pour vous, est important pour les collaborateurs d'aujourd'hui et de demain ?

On pourrait faire un parallèle entre la responsabilité sociale qui existe au sein de l'entreprise et la responsabilité parentale, au sein de la famille : je dois me préoccuper du devenir des collaborateurs, au sein de l'entreprise mais en regardant les exigences du bassin d'emploi. Ce qui signifie que je dois les accompagner dans la consolidation de leur parcours professionnel, même si c'est un chemin à construire, et que tous n'ont pas envie de « randonner » ! Pour l'entreprise, c'est une nécessité absolue : entraîner ceux qui n'en ont pas particulièrement envie mais qui y trouveront malgré tout un intérêt !

B.2 GPEC territoriale

Pour comprendre les acteurs impliqués dans la dynamique de l'économie et de l'emploi, nous mettons l'accent dans l'article ci-après sur les structures d'animation territoriale, et plus particulièrement les Comités de Bassin d'Emploi (CBE).

Ce sont des structures créées par l'Etat. Composés de 4 collèges, élus, représentants des entreprises, représentants des salariés, et représentants du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire, ils s'inscrivent dans un bassin d'emploi. 4 objectifs guident leur action : Structurer et valoriser le territoire, faire naître de nouvelles activités, former pour l'emploi, améliorer la compétitivité des entreprises.

Nous avons choisi d'interviewer Sylviane CARTAZ, Directrice du CBE Lyon-Sud.

Tout d'abord, Sylviane CARTAZ, pouvez-vous nous dire quelques mots du rôle du CBE Lyon-Sud ?

Créé en 1982 dans le cadre de la 1^{ère} reconversion de la Vallée de la Chimie, agréé comme Comité de Bassin d'Emploi par la préfecture, l'objet du CBE Lyon-Sud est d'animer le dialogue social territorial en vue de contribuer à l'amélioration de la situation de l'emploi et du développement économique du territoire. Il est financé par les collectivités territoriales adhérentes, le Grand Lyon, la Région, l'Etat et l'Europe.

La légitimité du CBE Lyon-Sud est importante pour les questions relatives à la chimie et son avenir. Les conditions de bon fonctionnement nécessitent d'assurer une animation pour mobiliser et suivre les démarches, une ingénierie pour concevoir des actions en lien avec les besoins du territoire, mettre en confiance les acteurs, leur laisser une marge de manœuvre sur la mise en œuvre, laisser le temps, ajuster et adapter en temps réel et autoriser une marge d'échec.

Quelles sont les thématiques qui vous occupent actuellement ?

La question des compétences actuelles et futures est aujourd'hui au cœur de nos préoccupations et plus particulièrement sous la forme : comment apporter des moyens aux entreprises pour rentrer dans un processus réflexif sur ces questions.

Les entreprises sont prises dans leurs contraintes immédiates et n'ont souvent pas le temps de prévoir leurs besoins en ressources : Comment par ex. chaque entreprise peut anticiper ses besoins quand son carnet de commandes n'est plein que pour 2 mois ?... Et s'il est plein pour beaucoup plus, comment peut-elle dégager des ressources pour réfléchir à son avenir ?!

Quels sont les liens entre compétences et territoires ?

- Le territoire est une réserve de compétences via ses habitants, ses demandeurs d'emploi mais aussi via son attractivité (faire venir de loin et fixer de nouvelles compétences), son accessibilité (faire venir d'un territoire voisin)...

- Le territoire est un utilisateur de compétences, notamment avec les entreprises, et à ce titre il génère des besoins en compétences variables dans le temps et l'espace.

- Le territoire est un producteur de compétences, non seulement avec le système de formation existant, mais aussi avec sa culture,

Quelles difficultés rencontrez-vous pour mailler ces différents publics ?

La difficulté d'une approche territoriale des compétences, y compris dans le cas de mutations territoriales, réside en premier lieu dans le fait que notre système de réflexion n'est pas adapté, notamment parce que l'ensemble des acteurs et des organisations relève en général d'une approche verticale. Par ailleurs, la complexité territoriale liée notamment au nombre important d'acteurs et de facteurs à prendre en compte, la capacité des acteurs à identifier les mutations et à les reconnaître, la difficulté à mettre en place des réponses opérationnelles expliquent également les freins à une approche territoriale des compétences.

Pourtant, celle-ci pourrait apporter des réponses, certes partielles et avec des marges de manoeuvre limitées en fonction de la capacité réelle d'intervention des acteurs (ce n'est pas le territoire qui va modifier la stratégie d'un grand groupe ou se substituer à la volonté des personnes dans leur choix de formation par exemple).

Quelles questions formuleriez-vous aujourd'hui sur ce territoire particulier de la Vallée de la chimie ?

Sur la Vallée de la chimie, les mutations en cours (fermetures d'ateliers, réorganisation des activités des groupes, arrivée de nouveaux acteurs industriels, perte de compétitivité de certaines productions, concurrence des plateformes de production asiatiques, évolutions réglementaires Reach et risques industriels, à terme développement potentiel d'une « nouvelle chimie »...) posent inévitablement la question des compétences à l'échelle du territoire :

- Le territoire est-il capable d'utiliser ailleurs les compétences qui ne seront plus utilisées demain dans la chimie ?
- Comment s'appuyer sur ces compétences pour les faire évoluer vers des besoins futurs ?
- Peut-on les utiliser pour attirer de nouvelles entreprises (question de la transversalité des compétences par exemple vers le secteur de l'environnement) ?
- Est-on capable de produire demain les compétences nouvelles dont le territoire va avoir besoin ?
- Quelle stratégie mettre en place, et quelles actions développer ?

- L'articulation forte qui existait entre habitants et entreprises de la Vallée de la chimie peut-elle encore avoir un sens dans la mesure où le travail n'est plus le lien entre les deux ?
- ...

Où en êtes-vous concrètement aujourd'hui sur ces questions ?

Le Comité de Bassin d'Emploi Lyon-sud, organisme de développement local associant employeurs, syndicats de salariés, élus et structures de l'emploi travaille sur cette thématique, avec l'idée qu'un dialogue social territorial entre ces acteurs peut permettre de mettre en place des actions en matière de gestion territoriale des compétences. Une première étape a consisté à élaborer avec ces acteurs une cellule de veille sur les mutations des compétences de la Vallée de chimie. La deuxième étape réside dans la définition et la mise en place d'actions expérimentales sur cette thématique (gestion prévisionnelle des emplois dans les PME-PMI de la chimie).

C. Le projet « PROCESS IN » ou comment recruter autrement dans l'industrie de procédés

C.1 Renverser la logique traditionnelle de recrutement

« Nous avons imaginé de renverser la logique traditionnelle qui part des personnes formées aux métiers, pour nous intéresser à des demandeurs d'emploi dont les capacités comportementales pourraient satisfaire aux exigences des industriels »

Pour illustrer les problématiques de recrutement et les recherches de solutions innovantes expérimentées en région, nous avons choisi d'interviewer Valérie FRANCOIS-BARTHELEMY, responsable juridique, emploi/Formation de l'UIC Rhône-Alpes (Union des Industries Chimiques).

Valérie, pouvez-vous nous resituer brièvement le paysage de la chimie dans la région Rhône-Alpes ?

La région Rhône-Alpes demeure historiquement la 1ère région de production avec 32000 salariés directs et représente plus de 96000 emplois économiquement liés.

Les sites chimiques continuent de recruter de façon significative pour les personnels de production (opérateur et technicien) compte tenu des pyramides d'âge déséquilibrées, mais rencontrent des difficultés dues notamment à un manque d'attractivité des métiers scientifiques et de l'industrie en général.

L'industrie chimique est un secteur d'activité où le turn-over reste faible : les personnes continuent d'y faire carrière du fait des opportunités d'évolutions de poste et de salaire. Il est donc nécessaire de réaliser des recrutements de qualité et qui soient "durables". Pour ce faire, les entreprises doivent trouver des personnels à proximité des sites.

Quelle est la problématique de recrutement à laquelle l'industrie chimique se heurte ?

Elle est double en ce sens qu'elle illustre la difficulté d'appariement entre des besoins industriels et des personnes en recherche d'emploi.

Pour les personnes à la recherche d'un emploi, mais également pour les acteurs de l'insertion, le secteur de la chimie est perçu comme complexe et nécessitant des compétences techniques pointues. Les personnes en recherche d'emploi sont donc rarement identifiées comme ayant les pré-requis techniques nécessaires.

Les métiers possibles et leurs conditions d'accès sont souvent méconnus du grand public et l'orientation ne se fait pas spontanément vers ce secteur.

Du côté des entreprises, lorsqu'elles souhaitent recruter des personnels de fabrication, elles recherchent des personnes déjà formées, ayant si possible une première expérience, qui résident à proximité du site de production. Or, il n'y a pour ainsi dire pas de personnel qualifié en conduite d'installation chimique disponible sur le marché.

De plus, les besoins en matière de sécurité/environnement conduisent progressivement les entreprises à exprimer des demandes où la dimension technique se double d'une exigence en matière de comportement professionnel exprimé par des attentes fortes autour de composantes telles que la rigueur, le respect des procédures en marche normale mais également la capacité d'initiative en situation dégradée ou la capacité à communiquer et à travailler en équipe.

Comment avez-vous imaginé le projet « Process In » ?

En collaboration étroite avec INTERFORA, nous avons cherché une nouvelle approche de recrutement afin d'accroître l'adéquation entre l'offre et la demande en matière d'emploi. Tout d'abord, nous avons imaginé de renverser la logique traditionnelle qui part des personnes formées aux métiers, pour nous intéresser à des demandeurs d'emploi dont les capacités comportementales pourraient satisfaire aux exigences des industriels. Ensuite, il s'agissait de construire un dispositif pédagogique nouveau pour apporter la formation technique à travers un système de formation à distance individualisé et tutoré, afin de leur permettre de s'intégrer

rapidement en entreprise. Tout ceci prenait son sens dans le fait de fournir une réponse locale et réactive à la problématique du recrutement de 3 bassins d'emploi régionaux comptant plusieurs entreprises de la chimie.

Lorsque vous évoquez la question du repérage comportemental, que voulez-vous dire ?

L'ANPE (Agence Nationale pour l'Emploi) a développé des dispositifs dits de « plateforme de vocation ». Au sein de cellules disponibles en plusieurs points de la région, elle peut organiser une sélection de candidats disposant « d'habiletés » clairement définies pour le métier d'une entreprise.

Dans le champ des industries de procédé, l'ANPE avait déjà expérimenté ce dispositif dans le but de recruter des opérateurs extérieurs de raffinerie et il a permis de montrer que le dispositif était fonctionnel et pouvait répondre aux critères d'embauche de l'entreprise.

De son côté, INTERFORA travaille sur des démarches de repérage et d'évolution comportemental depuis plusieurs années et a mis au point avec un laboratoire de recherche un test informatique permettant par ex. de positionner des nouveaux embauchés sur les « fondamentaux » de la chimie en matière d'exigences comportementales :

- le respect des procédures et la vigilance en marche normale
- l'autonomie et la capacité à prendre des initiatives en marche troublée les spécificités comportementales liées à la sécurité pour soi-même et les autres
- la capacité et la motivation à apprendre tout au long de la vie
- la capacité à communiquer et à travailler en équipe.

Nous avons estimé que la combinaison de ces approches comportementales et techniques étaient complémentaires et pouvaient répondre aux besoins spécifiques des métiers de la chimie.

Quels sont les profils des personnes que vous avez sélectionnées par ce dispositif ?

Des demandeurs d'emploi de niveau v ⁽²⁾ de filière généraliste et/ou technique.

Dans cette expérimentation, l'accent a été mis en particulier sur les demandeurs d'emploi seniors. Ceux-ci peuvent en effet avoir accumulé des habiletés particulières (ou compétences transverses) tout au long de leur parcours professionnel, dont ils savent mal rendre compte. De plus, ces compétences comportementales relèvent essentiellement d'acquisitions faites à travers des situations professionnelles diverses pour lesquelles il n'y a pas eu nécessairement valorisation de l'acquis... Ce qui conduit parfois

ces seniors à se sentir très démunis, « *ne sachant pas faire grand-chose* ».

Enfin, ces compétences transverses sont largement transférables d'un métier à l'autre et peuvent ainsi permettre à ces personnes seniors de retrouver, par leurs mises en évidence, une meilleure estime d'elles mêmes.

Quels résultats avez-vous pu tirer de cette expérimentation ?

Ce projet a porté sur une expérimentation très étroite puisque seules 4 personnes ont pu être recrutées par ce système mais nous avons beaucoup appris, et je retiendrais 3 enseignements clefs de cette expérience. Tout d'abord, pour répondre de manière réactive aux entreprises, nous avons monté le dispositif en 3 mois, or le temps de phasage des acteurs, de repérage des cibles de candidats, de mobilisation de ces derniers et d'enclenchement des contrats avec les entreprises nécessite des calages que le temps réduit ne facilite pas. Ensuite, nous avons compris que ces publics demandeurs d'emploi ont besoin de "remise en route" pour être en capacité d'apprendre d'une part, et pour s'intégrer aux règles de l'entreprise d'autre part. Enfin, un tel changement dans les pratiques de recrutement des entreprises nécessite une pédagogie vis-à-vis des acteurs décideurs qu'il ne faut pas négliger. L'entreprise doit comprendre que recruter des chômeurs mobilise l'encadrement intermédiaire au-delà d'un recrutement classique...

Malgré ces difficultés, nous sommes prêts à remonter un projet similaire demain car le recrutement d'opérateurs de qualité devient un enjeu pour les sites de production de nos adhérents.

(2) Le niveau V correspond à une classification Education Nationale qui définit le niveau VI comme le 1^{er} niveau de diplôme, le niveau V se situant juste en dessous du niveau IV qui lui-même est illustré par le Baccalauréat.

C.2 INTERFORA propose avec l'ANPE et le LAA de nouvelles méthodes pour recruter

Le recrutement, de manière classique s'appuie sur le CV des candidats identifiés par les Agences de l'Emploi ou qui ont répondu à une annonce. Dans l'examen des CV le paragraphe « formation et diplômes » est sans doute le premier filtre utilisé pour repérer les candidats qui seront conviés à un entretien. Lorsque le type de poste pour lequel on recrute se trouve « en tension », et que par conséquent les personnes qui postulent n'ont pas suivi le cursus de formation habituel, ce filtre n'est plus efficace ; et c'est aujourd'hui souvent le cas pour les

opérateurs de l'industrie chimique sur certains bassins d'emploi de la région Rhône Alpes. Comment alors conduire ces recrutements ?

INTERFORA qui est également confronté aux problématiques de recrutement, par exemple pour la formation pour le bac professionnel des industries de procédé, propose une manière originale et nouvelle de recruter qui s'appuie à la base sur deux types de tests : d'une part, les tests de la méthode de recrutement par simulation ou méthode des habiletés et s'appuie pour cela sur les « plates formes de vocation » de l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi), et d'autre part un test de la famille des tests situationnels qui a été créé avec le LAA (Laboratoire d'Anthropologie Appliquée de la faculté de médecine René Descartes Paris V) : le test d'évaluation du comportement. D'autres étapes, plus classiques, comme les entretiens viennent compléter le dispositif.

Voyons plus en détail ces deux types de test.

La méthode MRS ou méthode des habiletés ; nous allons d'abord situer la notion d'habileté par rapport à la notion de compétence. Même si retenir une des nombreuses définitions du terme « compétence » s'apparente à la résolution de la quadrature du cercle, la plupart des auteurs qui se sont intéressés au sujet se rejoignent sur le fait qu'une compétence professionnelle est par principe rattachée à une activité professionnelle et parfois à une tâche assez précise. Cette compétence est le résultat de la mise en œuvre de connaissances, de savoir faire opérationnels, cognitifs ou relationnels ces derniers étant parfois appelés « comportements professionnels ». Le cursus de formation, que nous avons évoqué plus haut permet de situer la nature des savoirs qui ont été abordés durant les études, les formations et sans doute d'une partie des savoir faire opérationnels, mais il ne donne aucune précision sur les savoir faire cognitifs et relationnels qu'il faudra identifier parmi les expériences et les activités extra professionnelles qui sont décrites sur le CV. Les habiletés identifiées dans la méthode MRS sont à rapprocher de savoir faire cognitifs et relationnels. Ce sont par exemple « comprendre et respecter des normes et des consignes », « travailler sous tension », « mener une action dans la durée », « travailler en équipe », « agir dans une relation d'aide et de service » ...

La méthode : Cette méthode est née au Canada. Elle est mise en œuvre en France, à l'ANPE, à partir de 1995 grâce à Pierre Liège et Georges Lemoine. Après une étude du poste qui permet d'identifier les habiletés requises et de les pondérer, plusieurs situations vont être créées qui demanderont, pour aboutir au résultat demandé de mettre en œuvre ces habiletés. Ces

situations sont décontextualisées du milieu professionnel du poste qui fait l'objet du recrutement, elles sont construites sur la base de maquettes qui permettent de retrouver les points clefs du poste sans faire appel à des connaissances spécifiques, par exemple pour la chimie, les passages en zone dangereuse où le port des EPI est indispensable sont matérialisés par des pictogrammes que le candidat au recrutement doit savoir reconnaître et il doit dès lors physiquement s'équiper. (L'ancrage dans le réel des points clefs fait partie de la logique du test). Il est ainsi possible d'identifier le niveau d'habileté des candidats sans que l'absence des connaissances habituellement requises ne soit rédhibitoire comme cela aurait été le cas en s'appuyant sur le CV. En cas de nécessité, les connaissances qui font défaut pourront être apportées durant les premiers mois au poste de travail.

Le test d'évaluation du comportement (construit avec le LAA) ; le LAA de l'Université Paris 5 mène des travaux sur l'Ergonomie et les Facteurs Humains. Il intervient auprès de nombreuses entreprises pour contribuer à la prévention des accidents dans les environnements professionnels à risque. Depuis plusieurs années, le LAA a développé une méthode d'évaluation des comportements pour l'aide au recrutement dans divers domaines professionnels. A titre d'exemple, cette méthode a été adaptée pour les métiers de patrouilleurs sur autoroute, de conducteurs de poids lourds pour du transport de matières dangereuses, de conducteurs de métro, de conducteurs-essayeurs de véhicules prototypes dans l'automobile et d'opérateurs dans la chimie.

Cette méthode s'appuie sur un test situationnel. Les tests situationnels, développés à l'origine par des chercheurs américains pour le recrutement de personnels, reposent sur le principe de la mise en situation, c'est-à-dire que la personne évaluée est confrontée à une série de situations représentatives du métier concerné (support multimédia).

La personne évaluée est placée face à une série de scénarios comprenant des questions à choix multiple. Au cours de la passation du test, la personne est invitée à se projeter dans la situation à travers la question « Que faites-vous ? ». En répondant, la personne livre alors sa capacité à juger des comportements qu'on attend d'elle dans son futur métier. Les situations retenues sont proches de la réalité et représentatives des difficultés qui surviennent dans les métiers concernés. Elles relatent le plus souvent des aléas, des incidents ou encore des événements inhabituels ou imprévisibles qui peuvent survenir. Ces situations ont été extraites d'expériences vécues par des opérationnels, des

personnes de leur encadrement ou encore des ingénieurs sécurité. Un scénario se définit comme une courte situation de travail dans laquelle intervient un problème ou un dilemme à résoudre. L'évaluation se veut centrée sur les comportements définis comme essentiels dans le métier plutôt que sur des connaissances techniques ou en lien avec les procédures prescrites de travail. Les thèmes abordés concernent des anomalies ou des dysfonctionnements sur le versant opérationnel du métier. Dans le test pour les opérateurs de l'industrie chimique on trouve, par exemple, que faire en présence d'un fil dénudé sur le moteur d'une pompe, face à l'équivalent d'un litre de liquide corrosif renversé par terre, ... Ce sont également des sollicitations sur le versant personnel, relationnel et organisationnel, on trouve dans le même test, par exemple, que faire en cas d'absence d'un collègue à la relève, dans le cas où une hiérarchique ne respecte pas les procédures, etc. Certains scénarios abordent la présence d'une douleur suite à une blessure physique ou encore le thème de l'alcool en relation avec le travail. Bien que peu représentés ni très fréquents dans le test, ces thèmes revêtent leur importance en raison du caractère réglementaire et préventif qui existe à leur sujet dans les entreprises.

Pour résumer, les tests de la méthode MRS vont permettre d'identifier chez le candidat son niveau pour les habiletés requises pour la bonne tenue du poste en situation normale même si elle peut être en tension. Le test situationnel va permettre d'identifier le type de comportement du candidat dans des situations inhabituelles et sa capacité à évaluer si la situation en question est potentiellement dangereuse ou non c'est-à-dire si elle demande un appel immédiat à la hiérarchie ou non. Un élément important, qui n'est pas mis en évidence par ces tests, est la motivation des candidats ; c'est au cours des entretiens que cette motivation sera évaluée.

Ce dispositif, comme on l'a vu, ne repose pas sur une sélection par les connaissances spécifiques au poste (cursus de formation ou test de connaissances). Il permet d'identifier des candidats dont le profil comportemental ne présente pas de contre indication avec le poste qui fait l'objet du recrutement. En cas de nécessité, pour combler des lacunes importantes dans le champ des connaissances, il est possible de mettre en place une action de formation constituée d'une alternance de périodes en entreprise et de périodes de formation qui doivent aboutir en quelques mois à un bonne autonomie sur des postes simples d'opérateur.

D. La mobilité des opérateurs

D.1 Le projet ELEISA ou l'approche de la mobilité pour les apprentis en Bac Professionnel Industries de Procédés.

Le projet **ELEISA** : il s'agit d'un projet financé par le Land de Saxe Anhalt (180 km au sud ouest de Berlin) et le Fonds Social Européen, lancé et piloté par QFC (Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH). L'objectif du projet est de permettre à un groupe de jeunes apprentis du secteur de la chimie, 9 jeunes Allemands et 9 jeunes d'un pays partenaire, de participer à un projet professionnel commun par un échange sur le terrain dans les deux pays. Il peut aboutir pour certains côté Allemand à un stage de plusieurs semaines dans une entreprise du pays partenaire. Plusieurs pays sont intégrés dans cette dynamique : la Pologne, l'Irlande, la Turquie et la France. Par ces échanges et les expériences interculturelles qui en découle, le projet permet d'aborder la problématique de la mobilité sous un nouveau jour.

Philippe Verneau est responsable scientifique et pédagogique d'INTERFORA. Il est avec Christine Rocrelle, Directeur du CFA INTERFORA (Centre de Formation par Apprentissage) une des chevilles ouvrières de la mise en œuvre du projet ELEISA à INTERFORA.

M Verneau, comment INTERFORA s'est intégré au projet ELEISA ?

Les premiers contacts avec le projet ELEISA remontent à la fin de l'année 2005. J'ai rencontré Dieter Kropp de QFC (Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH) lors d'une visite qu'il faisait en France à la recherche de partenaires pour les projets Européens dans lesquels QFC peut être porteur ou partenaire. Je me souviens de la visite que nous avons faite de nos ateliers au cours de laquelle j'expliquais notre approche de la formation des futurs opérateurs (formation initiale et apprentissage) et des opérateurs en poste (formation continue) et en particulier de la place que nous accordons aux compétences « sociales », pour reprendre la terminologie de nos collègues allemands, par rapport aux aspects purement « savoir » ; bref, quelques semaines plus tard, je me trouvais à Bitterfeld, dans le cadre d'une rencontre de contacts COMENIUS organisée par QFC, à discuter avec des acteurs de la formation professionnelle allemands et polonais pour identifier des partenariats possibles entre écoles ou centres de formation professionnelle. Cette visite n'a pas été fructueuse du côté d'INTERFORA pour les projets COMENIUS. Par contre elle a permis de prendre connaissance et de comprendre

l'organisation de système de formation professionnelle en Allemagne, d'identifier une certaine proximité entre les centres de formation professionnelle propres à l'ex Allemagne de l'Est et INTERFORA et de découvrir le projet ELEISA. A la fin de ce séjour, il était clair que le projet ELEISA pouvait être l'occasion d'un premier partenariat entre QFC et INTERFORA.

Quel était l'intérêt de ce projet pour INTERFORA ?

Le projet ELEISA présentait un intérêt à plusieurs niveaux. D'abord le thème même du projet, faire découvrir un autre pays, une autre culture à des apprentis opérateurs de l'industrie chimique par un séjour dans un autre pays d'Europe que le sien, avec pour objectif par cet échange l'approche de la mobilité professionnelle au niveau européen. D'autre part, le fait d'aborder un partenariat dans le cadre d'un projet déjà très structuré était également très rassurant. S'engager dans un projet et le mener à bien suppose réunir plusieurs conditions favorables. La première est bien sur un projet bien construit et qui ait du sens pour chacun des partenaires, la seconde à mon avis, et qui n'est pas moins importante, réside dans la capacité des partenaires à travailler ensemble, pas l'un à côté de l'autre mais bien ensemble pour co-construire. Autant la première condition, même si elle n'est pas forcément évidente à première vue du fait des différences d'approche des systèmes de formation, était clairement là. Pour la seconde, la volonté y était, mais de la volonté à la réalisation ... bref, il fallait se confronter à la réalité du terrain. La conduite de deux échanges en 2006 et 2007 nous a montré qu'il était possible de travailler ensemble. Enfin le fait de travailler avec QFC qui a accompagné la restructuration brutale de l'industrie chimique de l'ex Allemagne de l'Est après la chute du mur de Berlin présentait également un intérêt, la région Rhône Alpes est en train de vivre une période de mutation, certainement plus lente que dans la région du triangle de la chimie Est Allemand, mais déjà bien engagée. Les échanges avec QFC sur ces questions ne pouvaient être qu'enrichissants.

Comment s'est mis en place le premier échange ?

Comme je l'ai déjà évoqué, le projet ELEISA, porté par QFC était déjà en cours, des échanges avaient eu lieu en particulier avec la Pologne. Nous arrivions nous Français sur un terrain plus que défriché, il nous restait à nous couler dans l'organisation déjà bien rodée mise en place par QFC. La première étape a été la rencontre avec les représentants du centre de formation professionnelle allemand avec lequel allait se faire l'échange. Il s'agissait du « BAL » (BildungsAkademie Leuna) de la région de Leuna-Schkopau.

Cette rencontre a eu lieu à Lyon en février 2006. Elle a été en premier lieu l'occasion de mieux nous connaître en abordant des aspects très concrets de l'échange : visite des locaux, des ateliers et des installations sur lesquels pourraient travailler les apprentis, visite du centre international de séjour où seraient logés les apprentis allemands. Nous avons également soulevé quelques difficultés possibles des deux côtés. Je me souviens par exemple de cette crainte qu'avaient les membres du BAL à confronter les apprentis allemands et de futurs bacheliers français ; nous touchons là du doigt la grande difficulté de la traduction, je m'explique ; il existe en Allemagne, à côté du lycée d'enseignement général (le « *Gymnasium* ») qui conduit au bac (l'*abitur*) deux autres écoles, « l'*Hauptschule* » qui prépare à l'enseignement professionnel (les apprentis allemands passent pour la plupart par l'*Hauptschule*) et « la *Realschule* » qui prépare aux écoles techniques qui, elles, délivrent le « *Fachhochschulreife* » qui conduit à l'équivalent français des IUT. La traduction de « bac professionnel » est « *Fachhochschulreife* », d'où la crainte de nos homologues allemands : confronter et comparer des jeunes qui préparent des diplômes d'un niveau très différent ...

Deux derniers points ont été calés durant cette rencontre, le calendrier des échanges et le thème technique des deux séjours, en France et en Allemagne.

Il nous a fallu ensuite rassurer l'équipe pédagogique qui encadre les apprentis et répondre à leur inquiétudes : sortir les apprentis français pendant 4 semaines du cursus habituel et ceci dans l'année de leur examen, quelles répercussions sur leurs résultats en fin d'année ?...

Enfin nous avons formé l'équipe d'apprentis volontaires pour cette première expérience. Après le travail d'organisation très concret des visites d'entreprises et des visites culturelles, l'organisation avec Aurélie, intervenante pour QFC, des activités linguistiques, nous étions prêts à accueillir notre première équipe d'apprentis allemands.

Vous avez évoqué la différence des systèmes de formation en Allemagne et en France, cela a certainement un impact sur la pédagogie à mettre en place pour faire travailler des apprentis allemands et français. Comment avez-vous traité cette question?

Le thème que nous avons choisi de travailler en France était la distillation. J'ai visité au moins deux centres de formation professionnelle en Allemagne, le BAL à Leuna et le BWB (Bildungszentrum Wolfen-Bitterfeld) à Bitterfeld, mais je n'y pas passé suffisamment de temps et je n'ai pas échangé sur l'approche pédagogique

mise en œuvre, d'autre part, si mes anciennes connaissances de la langue allemande me permettent de comprendre le sens général du discours, il était difficilement envisageable d'échanger avec mes homologues sur leur pédagogie sans avoir recours à un interprète ; et dans l'hypothèse où cet échange aurait eu lieu nous aurions sans doute abouti à des écarts et alors, que faire de ces écarts ?

La question était donc assez simple, comment aborder la distillation sur un pied d'égalité pour Allemands et Français ? Nous ne voulions pas appliquer la méthode traditionnelle appliquée dans les écoles françaises.

La réponse, nous l'avons trouvée dans notre pratique de la formation continue. Même si le principe du procédé de distillation ne change pas lorsqu'on passe la frontière de nos deux pays, il y sans doute une manière différente de présenter cette méthode de séparation dans nos écoles respectives. Par contre ce qui ne change sans doute pas d'un pays à l'autre c'est la réaction d'une colonne aux actions d'un opérateur qu'il soit allemand ou français. Il nous fallait donc partir, non de la théorie, mais résolument de la pratique. Nous avons mis en place une approche du processus exclusivement en partant de la pratique autant pour les différents aspects de distillation (de l'alambic à l'extraction d'huiles essentielles) que pour les aspects très industriels puisque les apprentis, répartis en deux équipes mixtes, Allemands et Français, ont réalisé avec succès l'opération de purification d'un mélange complexe et on atteint la spécification exigée : moins de 0,5% d'impureté dans le solvant purifié. Et je crois pouvoir dire au moins pour les français, qu'ils ont découvert la distillation sous un autre angle et qu'ils ont apprécié.

Quel bilan tirez-vous de ce premier échange avec les apprentis du BAL ?

Si vous le voulez bien j'inclurais dans ce bilan le second échange qui s'est fait en 2007 avec le BBW (Bildungszentrum für Beruf und Wirtschaft) de la région de Wittenberg.

Pour ce qui concerne l'objectif du projet ELEISA, l'approche de la mobilité professionnelle au niveau européen pour les futurs opérateurs de l'industrie chimique, je pense qu'il est atteint. Nous n'en sommes pas encore à des contrats d'opérateurs allemands signés en France ou l'inverse, mais d'une manière générale les apprentis des deux pays ont déclaré avoir découvert de manière positive une autre culture, une autre manière de vivre, de manger (la nourriture reste quelque chose d'important dans les cultures ...), certains envisageaient même un stage dans le pays découvert.

Un autre élément me paraît important. Si on se place du point de vue d'un responsable d'atelier, sur le terrain il n'y a pas de différence entre

l'opérateur allemand et l'opérateur français. Les différences quand il y en a ne se trouvent pas dans l'origine géographique ou dans la méthode de formation, mais dans le comportement sur le terrain, certains manifestent déjà un goût et des aptitudes pour l'organisation ou la conduite d'une équipe, d'autres se sentent mieux dans l'exécution et ceci aussi bien du côté des Allemands que des Français.

Et pour terminer, j'espère que nous aurons l'occasion de poursuivre ces échanges, par exemple dans le cadre du projet VIKTORIA qui démarre en Saxe Anhalt, à nous d'y travailler pour trouver les modalités d'une prochaine collaboration !

D.2 La mobilité européenne, pourquoi pas pour les opérateurs ?

Dans le cadre du projet ELEISA, un des apprentis en bac pro industries de procédés qui a participé à cet échange était accueilli au sein de la société BASF Orgamol Pharma Solutions France à Saint Vulbas. Isabelle MALLET, DRH de ce site de 150 personnes spécialisé dans la production de principes actifs pour l'industrie pharmaceutique, nous a fait part de son bilan et de ses projets en matière de mobilité.

Vous avez soutenu le projet d'échange EILEISA pour votre apprenti, mais ce projet a-t-il eu des retombées pour vous ?

Je ne parlerai pas des retombées pour Sébastien, qui ont été très dynamisantes pour lui et concluantes sur le plan de l'ouverture européenne puisqu'il envisage une expérience professionnelle hors de France. Il y a un point qui est ressorti très clairement pour nous lorsque Sébastien est revenu d'Allemagne, c'est le transfert de l'enthousiasme lié à son séjour et la curiosité qu'il a suscitée auprès de ses collègues de travail et de son maître d'apprentissage par le témoignage de son vécu. Il a ouvert une porte.

Vous suggérez que d'autres projets pourraient émerger ?

Nous avons déjà pratiqué des échanges de salariés entre sites français ou notre société en Suisse ; dans ce cadre là, nous avons déjà pu voir un intérêt.

En effet, chacun est enfermé dans ses pratiques et dans sa façon de faire. Sortir de son cadre habituel permet de prendre du recul, de voir d'autres manières de travailler et ces expériences se sont systématiquement traduites par des critiques constructives des méthodes de travail et par des améliorations sur le site.

Pour l'instant, les échanges ont concerné des opérateurs finition et des techniciens de

laboratoire et devraient se poursuivre l'année prochaine avec des animateurs sécurité. Nous souhaitons aller plus loin.

Notre site a rejoint le groupe BASF en 2005, il y a donc assez peu de temps ; pour beaucoup de nos salariés, la maison mère en Allemagne est lointaine et méconnue. Nous sommes convaincus que des échanges avec les sites allemands seraient très riches pour nous imprégner de la « culture » du groupe et favoriser l'émergence de nouvelles pratiques dans le travail et l'organisation. C'est à partir de ces constats et de l'expérience vécue avec Sébastien qu'a germé l'idée d'échanges franco allemands pour le personnel de production et les opérateurs.

En fait il ne s'agit pas pour nous d'une idée seulement, mais d'un véritable projet restant à concrétiser dans les mois à venir.

4.3 La région chimique de Police-Szczecin

A. L'accroissement de la motivation du personnel au perfectionnement et au développement de ses compétences

La formation continue du personnel est un facteur important de succès dans le secteur de la chimie qui est lui-même en perpétuelle évolution. Aux Usines chimiques de Police (Zakłady Chemiczne Police SA) il existe un service de gestion des ressources humaines qui comprend une section « Formation » employant 3 personnes.

Nous avons mené un entretien avec deux des employées compétentes pour la formation. Mme Milena Adamus est depuis le début de son activité à Police en septembre 2003 en relation étroite avec le bureau du personnel qui est intégré au service de gestion des ressources humaines. Mme Iwona Wojnowska a été embauchée au secrétariat du directeur général et travaille depuis janvier 2004 comme spécialiste dans le domaine de la formation. Nous avons interrogé ces deux femmes sur la manière dont la formation continue est organisée aux usines de Police.

A l'atelier que nous avons réalisé dans l'entreprise en avril 2008, on a dit que l'un des problèmes majeurs était de motiver les salariés à suivre une formation continue. Comment ce problème est-il résolu à l'usine de Police ?

Nous disposons actuellement de quelques instruments sous forme de stimulants financiers, tels que la rémunération au rendement, des primes pour de bons résultats de vente dans le service commercial, le financement de divers programmes de formation continue à l'extérieur ou aussi d'autres stimulants (cadeaux,

assurances complémentaires pour les soins médicaux). Ces instruments sont toutefois isolés et ne sont donc pas perçus par le personnel comme un système de motivation.

A-t-on entrepris quelque chose dans cette direction ?

Oui, nous sommes en train de mettre sur pied un système cohérent de formation continue. Il implique diverses catégories de personnel ainsi que les syndicats. Nous avons aussi mandaté un cabinet de consultants pour nous aider dans notre tâche. La création d'un tel système doit apporter au personnel une meilleure satisfaction professionnelle, lui donner le sentiment d'être apprécié, le mobiliser pour de nouveaux enjeux. Elle vise aussi à améliorer la qualité du travail.

La situation sur le marché du travail est la suivante : les jeunes émigrent à l'étranger, et du fait des facteurs démographiques, la population active est en constante régression. Il faut dire aussi que la formation continue de salariés qui ont une longue expérience professionnelle peut très bien prolonger la vie active de beaucoup de personnes. Cela permet de soutenir de futurs projets d'emploi ainsi que la transmission des emplois de la génération des retraités à leurs successeurs à l'usine de Police.

Dans quels domaines organise-t-on des programmes de formation ? Dans quelle mesure l'employeur est-il obligé de les organiser, et quels sont les programmes qui répondent aux besoins spécifiques de l'entreprise ?

L'employeur est obligé d'organiser et de financer une formation sur la sécurité au travail, et cette formation a lieu dans notre entreprise. Jusqu'à présent, le personnel de la production devait répéter cette formation tous les 3 ans. En 2007, le ministère du Travail a introduit une nouvelle réglementation : le personnel affecté à un travail dangereux doit suivre une formation au moins une fois par an. Par ailleurs, des formations ont été organisées dans d'autres domaines : élargissement des qualifications professionnelles (conduite de chariots élévateurs, de grues, chargement et déchargement des wagons de ciment), conférences et séminaires thématiques pour les différents services de l'entreprise.

Les entreprises polonaises peuvent demander désormais des subventions européennes pour des programmes spécifiques de formation continue. Les usines chimiques de Police ont-elles aussi profité de cette possibilité ?

Notre entreprise a bénéficié de subventions européennes pour des programmes de formation en 2006 et 2007. Les résultats de l'analyse de leur efficacité nous permettent de dire que le personnel qui a participé à ces programmes tout

comme les organisateurs considèrent ces manifestations comme une réussite totale.

Le premier projet a été réalisé sur le thème « Améliorer la compétitivité des usines chimiques de Police en améliorant le personnel ». Le but du projet était l'amélioration de la gestion de l'entreprise et du potentiel d'adaptation, à atteindre grâce aux formations du personnel. Le second projet était intitulé « Les compétences modernes des salariés activent le développement des usines chimiques de Police ». Son objectif était l'accroissement de la compétitivité et du potentiel d'adaptation de l'entreprise.

Ce sont au total 1271 personnes qui ont participé aux deux projets, dont 785 hommes et 486 femmes. Tous les participants ont achevé leur formation sanctionnée par un certificat.

33 % des participants avaient entre 40 et 50 ans. Cette tranche d'âge correspond à la moyenne d'âge du personnel dans les usines chimiques de Police qui est de 43 ans. Mais les autres tranches d'âge n'ont pas été discriminées. Les organisateurs des programmes de formation, l'école de commerce de Poméranie occidentale et le service du personnel de l'usine de Police ont garanti que tous les salariés avaient les mêmes chances d'accès à la formation continue, aussi bien les jeunes (12 % des participants avaient moins de 30 ans) que les salariés proches du départ en retraite (10 % des participants avaient plus de 55 ans).

Dans quels domaines les formations ont-elles été organisées ?

Les thèmes ont été adaptés aux besoins du personnel et aux résultats des questionnaires, et plusieurs groupes de formation ont été constitués. Les programmes proposent notamment le marketing et les finances de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, la politique du personnel et de la rémunération, la direction d'une équipe, la communication efficace, les stratégies de négociation et de vente, les relations commerciales extérieures, les nouvelles solutions de logistique et de transport dans le commerce extérieur, la gestion de la production, les normes internationales de comptabilité, le droit fiscal et comptable, la politique fiscale efficace, le droit de fusion et de séparation des sociétés, la gestion du temps et du stress, les formations d'auditeurs, les relations publiques dans les entreprises, les cours de langues.

Le financement communautaire des formations dans l'entreprise a-t-il été très utile ?

Oui, en 2006, 210 formations à caractère général ont été organisées pour 1017 personnes dans l'entreprise. 45 formations pour 710 salariés (477 hommes et 233 femmes) ont été par ailleurs

financées par des subventions communautaires. Ces formations ont été réalisées en petits groupes. En 2007, il y a eu 240 formations pour 650 personnes, dont 32 formations pour 561 personnes (308 hommes et 253 femmes) dans le cadre du projet européen.

Les coûts du projet FSE prévus pour 2006 s'élevaient à 1 441 288 zlotys. 60 % ont été financés par des fonds communautaires, l'entreprise participant pour 40 %. Ces 40 % ont été financés par 84 759 zlotys en numéraire. Le manque à gagner des salariés se chiffrait à 435 376 zlotys.

Pour 2007, les coûts du projet FSE s'élevaient à 1 380 063 zlotys. La quote-part de 40 % de l'entreprise a été financée par une part en numéraire de 53 380 zlotys et une part de 439 323 zlotys pour compenser le manque à gagner des salariés.

Il convient également de citer une autre catégorie : les cours professionnels, à raison de 30 cours pour 586 salarié au cours de 2 années. Tous les programmes de formation continue pour la période 2006-2007 ont coûté plus de 1,5 million de zlotys, soit 350 zlotys par an pour chaque salarié.

L'entreprise participe aussi à d'autres formes de formation continue telles que les stages à l'étranger. Quelles sont les impressions qu'en ramènent les salariés ?

Les salariés profitent largement des possibilités de partir à l'étranger pour y acquérir de nouvelles connaissances. Dans le cadre de la collaboration avec QFC GmbH, quatre de nos laborantines ont eu par exemple l'occasion de passer quatre semaines dans les entreprises du parc chimique de Bitterfeld-Wolfen. Elles y ont fait connaissance avec d'autres formes de travail et d'autres appareils de laboratoire, ce qui leur a naturellement permis d'élargir leur horizon professionnel. Un autre aspect important de ce stage était la confrontation avec une autre langue et une autre culture. Toutes les quatre ont pu voir dissipées leurs craintes, parce que qu'elles ont été chaleureusement accueillies et que la langue n'était pas un obstacle pour le travail. Ces expériences nous encouragent à relever de nouveaux défis, tels que la réalisation de nouveaux projets dans notre entreprise. C'est la raison pour laquelle nous aimons participer en tant qu'entreprise à ce genre de programmes. Cela fonctionne aussi avec des stagiaires étrangers que nous formons aux usines chimiques de Police.

B. Le transfert des connaissances, des capacités et des compétences pratiques entre les salariés dans l'entreprise

En Pologne, on a réalisé des projets modèles EQUAL qui permettent d'adapter les qualifications du personnel des entreprises aux changements économiques structurels. Il s'agissait concrètement de mettre au point un système contrôlable destiné à garantir le transfert de connaissances des anciens aux jeunes.

Nous avons eu à ce sujet un entretien avec l'un des participants aux projets, Lechosław Czyż, membre du syndicat des ingénieurs et techniciens qui fait partie du « Forum des syndicats » (Forum Związków Zawodowych). M. Czyż travaille aux usines chimiques de Police.

Qui était l'initiateur du projet et quels sont les partenaires qui y ont participé ?

L'initiateur du projet était une organisation qui s'appelle « Société scientifique pour l'organisation et la gestion ». Nos partenaires étaient les représentations du patronat et des salariés. Ont également participé au projet l'Association des artisans polonais, la Fédération des syndicats indépendants et le Forum des syndicats.

Quelle était l'idée de ce projet ?

L'idée du projet était de confronter les salariés à la question de savoir comment les entreprises devaient organiser leurs stratégies lorsque les conditions économiques changent. Des tâches nouvelles demandent des compétences nouvelles. Il fallait donc convaincre les salariés de faire le point sur leurs compétences pour définir par exemple des plans de formation pour l'avenir. Dans le projet modèle relatif à la transmission des savoirs, l'objectif concret consistait à permettre aux jeunes d'utiliser les compétences et l'expérience de leurs aînés. Les anciens ont appris la façon de transmettre leurs compétences, et les jeunes ont acquis ces compétences dans le cadre d'une formation. Ensuite, on a mis au point un système de contrôle pour pouvoir déterminer si les jeunes avaient pu acquérir avec succès les savoirs de leurs aînés et s'ils pouvaient mettre en pratique ces connaissances dans l'entreprise. Le projet a été mis en pratique dans le secteur du textile et de la chimie. Les deux secteurs sont en constante restructuration, ce qui implique nécessairement une nouvelle qualification des personnels.

Quelles sont les entreprises qui ont participé au projet ?

Plusieurs entreprises de toute la Pologne ont participé au projet. Les entreprises étaient de

taille différente, bien qu'il dût s'agir théoriquement de petites et moyennes entreprises. Dans des entreprises telles que les usines chimiques de Police ou l'usine d'azote de Puławy AG, c'étaient des services de moindres dimensions qui étaient chargés de la mise en œuvre du système qui avait été mis au point dans le cadre du projet.

Comment le projet a-t-il été mis en œuvre ?

Dans la première étape du projet, des groupes différents de salariés ont pris part aux programmes de formation et aux ateliers. Les groupes étaient composés de représentants de toute la hiérarchie, cadres, agents de maîtrise, ouvriers et employés. Dans une seconde étape, des équipes ont été formées pour mettre en œuvre le système dans les entreprises. L'ensemble du processus a été documenté au moyen de questionnaires et de rapports.

La direction de ces équipes et les experts qui étaient chargés de diriger les différents groupes dans les entreprises ont été formés dans le cadre de l'application d'un procédé permettant de réaliser et de contrôler le transfert des savoirs. Ils ont ensuite transmis ces savoirs aux autres salariés qui participaient au projet.

Le principal problème était de trouver une méthode pour convaincre les salariés de la nécessité des changements et de la mise à plat de leurs qualifications pour permettre à un groupe externe d'experts de les évaluer. Il était très important, à ce point, de faire intervenir l'autorité formelle et personnelle du chef du service. Les salariés qui faisaient contrôler leurs compétences nouvellement acquises se sont vu remettre un certificat. Par ailleurs, leur chef leur a donné l'assurance que ce certificat serait pris en compte pour l'avancement. Tout aussi importante était la personne qui détermine les questions posées à l'examen et les tests de contrôle. Il faut que cette personne ait un savoir étendu et une grande expérience tout en constituant une autorité au sein du groupe. Pour cette fonction, on a choisi des « anciens » parmi les salariés qui ont été spécialement formés pour transmettre leurs compétences et leurs savoirs.

Pourquoi était-il important de réaliser un projet sur cette thématique ? Cette thématique est-elle toujours d'actualité ?

Cette thématique reste d'actualité, à savoir comment une entreprise doit se préparer aux changements qui interviennent dans son environnement. Tout aussi importante est la question de savoir comment on motive les anciens à transmettre effectivement leurs connaissances et leurs compétences à leurs jeunes collègues. Le système mis en pratique dans le cadre du projet permet à chaque

entreprise d'adapter la politique du personnel ainsi que les programmes de formation à ses propres besoins et aide surtout les petites et moyennes entreprises là où de telles structures sont encore peu développées.

C. L'eupérisation et l'adaptation de la formation professionnelle aux conditions du marché

Les compétences européennes et la flexibilité sur le marché du travail sont aujourd'hui l'un des plus grands enjeux dans la vie active. Il convient de former chez les jeunes qui débutent dans la vie active les capacités correspondantes ; mais ces capacités doivent être acquises elles aussi par les travailleurs plus âgés. Les interviews ci-dessous montrent comment, en Pologne, les acteurs de la formation prennent en compte ces aspects européens de la formation professionnelle dans le domaine de l'industrie chimique.

C.1 FAVEO : l'activité d'une fondation pour la formation professionnelle et interculturelle à Wrocław

En Pologne, les sections « Chimie » des syndicats OPZZ et Solidarnosc ainsi que l'association allemande QFC GmbH ont créé en août 2007 la fondation FAVEO pour la formation professionnelle et interculturelle. Cette fondation qui a son siège à Wrocław est l'expression institutionnelle d'une coopération binationale qui est réalisée depuis plusieurs années entre les deux syndicats polonais et le syndicat allemand IG BCE ainsi que sa filiale QFC. La fondation s'est donné pour objectif d'accroître la flexibilité sur le marché du travail et d'encourager les compétences européennes, aussi bien chez les jeunes que chez les moins jeunes. FAVEO coopère avec des partenaires étrangers avec lesquels elle prépare et réalise des séminaires, des ateliers, des voyages d'études.

Nous avons réalisé l'entretien suivant avec Mme Magdalena Mazik-Gorzelańczyk, la directrice polonaise de la fondation FAVEO pour la formation professionnelle et interculturelle.

Pourquoi l'activité de votre fondation est-elle centrée sur la formation professionnelle et interculturelle ?

L'évolution en Europe et dans le monde aboutit à ce que les gens acquièrent en permanence de nouvelles informations, de nouveaux savoirs et doivent en conséquence élargir leurs capacités. Il ne suffit plus aujourd'hui d'apprendre un métier pour l'exercer pendant de nombreuses années. Nous devons tous nous perfectionner en permanence, les techniques nouvelles et les nouveaux médias de communication ont conduit en outre à travailler toujours plus à un niveau

international. La mondialisation du marché du travail et des relations économiques exige des travailleurs qu'ils soient en mesure de dépasser leurs limites, non seulement physiquement, mais aussi intellectuellement.

Quels sont les aspects concrets de votre travail qui vous permettent de mieux répondre à ces enjeux ?

Il est de plus en plus important d'offrir aux gens la possibilité de faire une expérience à l'étranger qui se concentre sur les aspects professionnels et interculturels. Partir en vacances ou faire du tourisme à l'étranger, c'est bien, mais c'est insuffisant. Nous considérons que les projets internationaux sont une bonne possibilité de se préparer aux nouvelles conditions au poste de travail. Nous devons intégrer les compétences interculturelles dans le perfectionnement professionnel. Notre vie en Europe s'internationalise de plus en plus. Si nous voyageons dans d'autres pays, des étrangers viennent aussi chez nous, comme clients, comme voisins, comme collègues. C'est pourquoi la fondation met sur pied des programmes permettant d'acquérir des qualifications professionnelles dans un contexte international. Les participants à ces programmes s'exercent aussi à la compréhension interculturelle et acquièrent des compétences interculturelles.

Pourriez-vous nous citer un exemple pratique de la mise en œuvre de ces exigences dans les projets internationaux ?

En 2008, nous avons achevé un grand projet, intitulé ELEISA (Apprentissage européen en Saxe-Anhalt), qui était patronné par l'association Qualifizierungsförderwerk Chemie à Halle. La fondation FAVEO a accompagné ELEISA en Pologne. Dans le cadre de ce projet, les apprentis allemands pouvaient visiter plusieurs pays d'Europe et apprendre à connaître leurs conditions socio-économiques dans des séminaires et un stage pratique de 4 semaines. A cette fin, le projet ELEISA comprenait un module « Travail de projet » dans lequel les jeunes allemands et étrangers ont réalisé un travail de projet binational pendant deux semaines en Allemagne et deux semaines dans un pays partenaire européen.

En Pologne, nous avons intégré beaucoup de partenaires à notre projet, en premier lieu bien entendu les écoles et les centres de formation, ainsi que les entreprises dans lesquelles les apprentis ont fait un stage. Trois jeunes femmes allemandes ont passé 4 semaines à l'usine chimique de Police près de Szczecin. En contrepartie, grâce à la coopération avec des entreprises allemandes, 4 laborantines de Police ont pu faire un stage au parc chimique de Bitterfeld-Wolfen. Outre les aspects

professionnels, le projet a intégré les aspects de la formation interculturelle et l'apprentissage de la langue. Pour les deux parties, c'était une bonne possibilité de comparer les différences dans les contenus et les méthodes de formation et d'apprendre à connaître les différentes cultures et formes de travail.

La fondation organise-t-elle aussi des programmes de formation pour les adultes ?

Notre travail vise particulièrement les responsables qui pourront continuer à l'avenir de gérer leurs expériences et que nous appelons des multiplicateurs. Ce sont des enseignants et des formateurs, et aussi des travailleurs des entreprises qui sont compétents pour la formation ou qui s'occupent des stagiaires. En décembre 2007, nous avons organisé un voyage d'études à Halle pour des multiplicateurs de la région Basse-Silésie. Ils ont pu échanger leurs expériences avec leurs collègues allemands et faire connaissance avec le système de formation allemand. En 2009, nous organiserons un séminaire similaire avec des entreprises du parc d'activités de Wrocław. Des représentants des services du personnel qui sont compétents pour la formation discuteront avec leurs collègues allemands sur les possibilités de formation continue pour les salariés et l'évolution du personnel.

C.2 L'industrie chimique et la formation professionnelle en Pologne : développements actuels

Nous avons réalisé l'entretien suivant avec le Pr Mirosław Miller, professeur à la faculté de chimie de l'Université technique de Wrocław, président du centre de recherches EIT+ Wrocław.

M. Miller, on a pu observer ces dernières années en Pologne de grands changements sur le marché de la formation et du travail. Il y a 15 ans, il était possible de fréquenter une école supérieure de chimie, tandis qu'aujourd'hui, cette filière a totalement disparu du système de formation. Comment jugez-vous cette évolution ?

C'est un fait que l'évolution du secteur de la chimie demande aujourd'hui que la formation du personnel soit organisée autrement que par le passé. Le personnel doit avant tout avoir une formation pluridisciplinaire, il faut qu'il soit mobile pour pouvoir travailler dans des secteurs et à des postes divers. Le secteur change très vite : il y a sans cesse de nouvelles technologies qui sont élaborées et introduites, des solutions toujours plus modernes qui sont mises en pratique, tandis que la recherche voit son application intensifiée dans l'industrie. C'est là l'avenir, et c'est pour cela que le personnel doit être en mesure de mettre en œuvre ces changements. Sans des

disciplines telles que les mathématiques ou la physique, on ne peut plus travailler aujourd'hui dans le secteur de la chimie. C'est pourquoi je trouve que le système de formation polonais est sur la bonne voie.

Les écoles professionnelles elles-mêmes ne sont plus suffisantes pour former des professionnels dans le secteur de la chimie. La tendance de fréquenter d'abord une école supérieure professionnelle pendant 3 ans pour, éventuellement, suivre ensuite une formation continue, est plus intéressante dans l'avenir. De cette manière, les écoles qui proposent une formation professionnelle et une formation continue après le baccalauréat se développent de façon positive, et cette évolution va dans la bonne direction.

Un grand problème en Pologne ces dernières années, c'est le manque de personnel qualifié. D'une part, on forme moins de personnel dans les métiers de la production, d'autre part, après l'ouverture des frontières, nous sommes touchés par une vague d'émigration du personnel qualifié. Certaines entreprises essaient de pallier au manque de personnel en formant elles-mêmes des spécialistes pour leurs propres besoins. Ce sont pratiquement des écoles d'entreprise telles que nous les connaissions en Pologne du temps du communisme.

Ces écoles d'entreprise n'ont pas d'avenir. C'est une formation qui est faite dans un domaine étroit, uniquement pour les besoins actuels de l'entreprise. Les résultats de la recherche montrent que les personnes formées dans ces écoles auront plus tard des problèmes sur le marché du travail. Je trouve qu'une coopération entre l'industrie et les écoles existantes est la meilleure voie : on conclut un accord de coopération et les entreprises financent les filières de formation nécessaires. Les besoins du secteur changent si vite que nous ne sommes pas en mesure de suivre avec les programmes de formation et l'équipement des laboratoires. Le soutien de l'entreprise nous permet de réagir plus rapidement et de former des jeunes qui trouvent tout de suite un emploi.

Mais dans l'ensemble, cette évolution est appelée à se poursuivre : les établissements d'enseignement supérieur deviendront en même temps des instituts de recherche pour l'industrie, ce qui est pratiqué avec succès dans certains pays. Il en sera de même aussi en Pologne. Une autre possibilité de coopération est pratiquée aussi entre les collèges et les écoles supérieures : les élèves suivent une formation pratique dans les laboratoires des écoles supérieures qui sont mieux équipés en matériel moderne. Cela rend l'enseignement plus attrayant et incite éventuellement les élèves à faire des études supérieures.

Pour ce qui est de la pénurie de personnel qualifié, je suis optimiste. Les salaires en Pologne vont s'adapter dans les années à venir au niveau européen. Nous sommes déjà en train de faire cette expérience dans de nombreux secteurs. Cela va réduire l'émigration. Par ailleurs, nous avons toujours la possibilité de recourir au personnel chez nos voisins à l'est. Nous voyons là s'accomplir un processus européen.