



## La nécessaire mise en œuvre d'une **Gestion Territoriale des Ressources Humaines** dans le Sud Alsace

Une démarche pilotée par :



## SOMMAIRE

### **SOMMAIRE** **2**

#### **I. PRINCIPES, OBJECTIFS ET PARTENAIRES** **3**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Les principes de la démarche Transvers'AL                   | 3 |
| 2. Le point de départ : l'analyse des mouvements d'emplois     | 4 |
| 3. Transvers'AL, un espace ouvert de concertation et d'actions | 4 |
| 4. Les pilotes de la démarche                                  | 5 |
| 5. Les partenaires de Transvers'AL                             | 5 |

#### **II. UN PLAN D' ACTIONS PARTAGE** **6**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Les enjeux prioritaires pour le Sud Alsace                            | 6 |
| 2. Les axes de travail   | 6 |
| 3. Les objectifs opérationnels   | 7 |
| 4. Les actions réalisées, en cours et à venir (février 2009 – mars 2010) | 8 |

#### **III. ORGANISATION DU TRAVAIL** **11**

- |  |    |
|--|----|
| 1. L'organisation du travail autour du projet Transvers'AL | 11 |
| 2. Le calendrier   | 12 |

#### **IV. ANNEXE : SYNTHÈSE DES ENTRETIENS** **13**

- |  |    |
|--|----|
| 1. Le territoire concerné  | 14 |
| 2. Partenariat et confiance  | 14 |
| 3. Anticiper pour mieux agir                                       | 15 |
| 4. Le point de départ : un état des lieux et une ambition partagés | 15 |
| 5. Un facteur de réussite : un plan d'actions partagé              | 16 |
| 6. Articuler et valoriser les outils et les dispositifs existants  | 16 |
| 7. Lever les freins à la formation professionnelle                 | 17 |
| 8. Un diagnostic partagé : un problème de communication            | 19 |
| 9. La Validation des Acquis de l'Expérience                        | 19 |

#### **ANNEXE 2 : EN IMAGES : QUELQUES OUTILS DÉVELOPPÉS** **ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.**

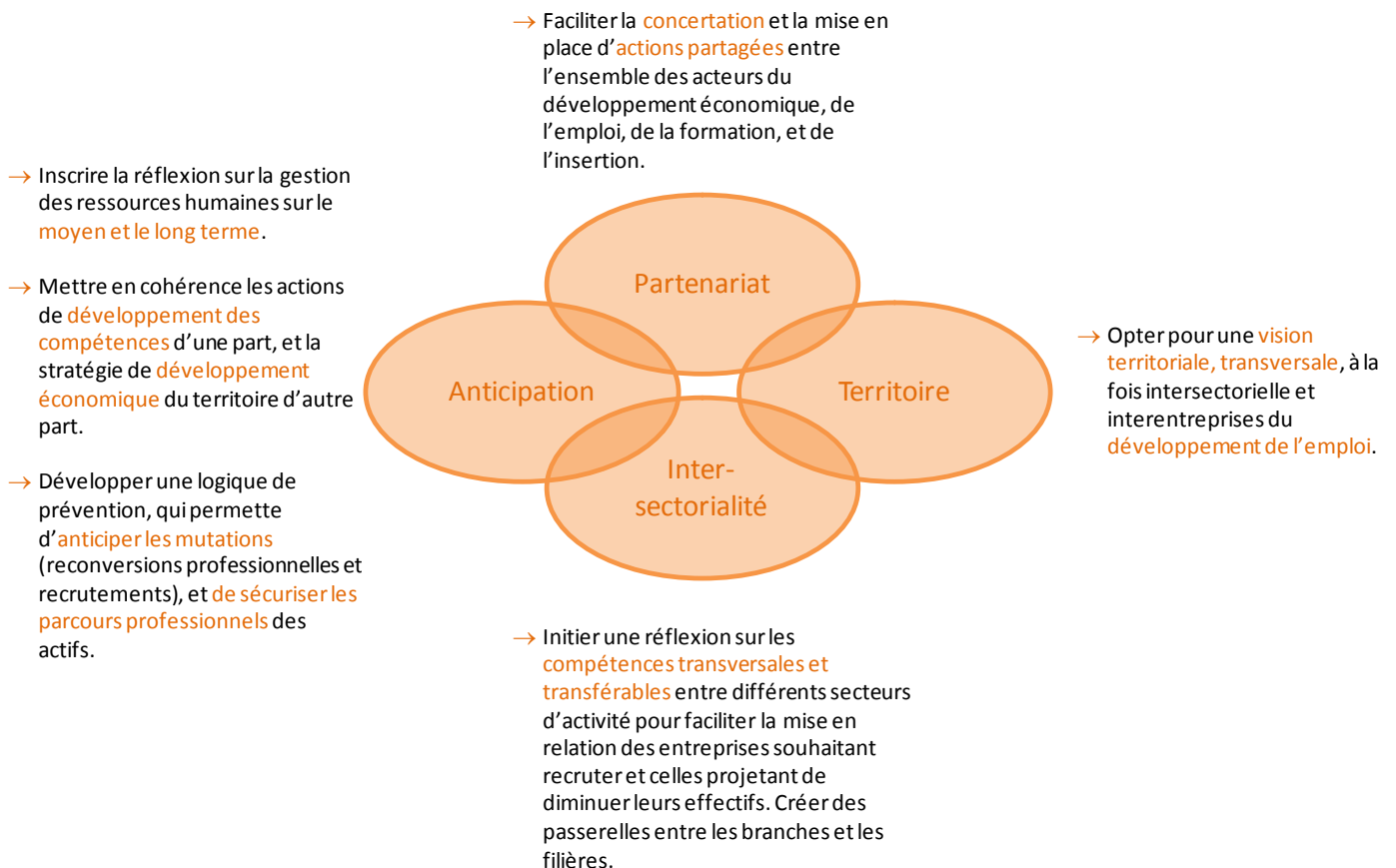
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES ILLUSTRATIONS</b>	
Liste des organismes partenaires du projet Transvers'AL	5
Enjeux, axes de travail et objectifs opérationnels dans le cadre du projet Transvers'AL	7
Actions réalisées, en cours et à venir	
Axe n°1 : Anticipation et prospection	8
Axe n°2 : Développement de l'emploi, et sécurisation des parcours professionnels	9
Axe n°3 : Information et communication	10

## PRINCIPES, OBJECTIFS ET PARTENAIRES

Convaincue de l'importance de la prise en compte des spécificités locales dans la politique de l'emploi, la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de la Région Mulhousienne a initié une démarche de Gestion Territoriale des Ressources Humaines.

### Les quatre principes de la démarche Transvers'AL

L'objectif du projet Transvers'AL est de mettre en place une stratégie partagée du développement de l'emploi dans le Sud Alsace. Celle-ci doit être partenariale, basée sur l'anticipation, intersectorielle, et doit privilégier les intérêts du territoire.

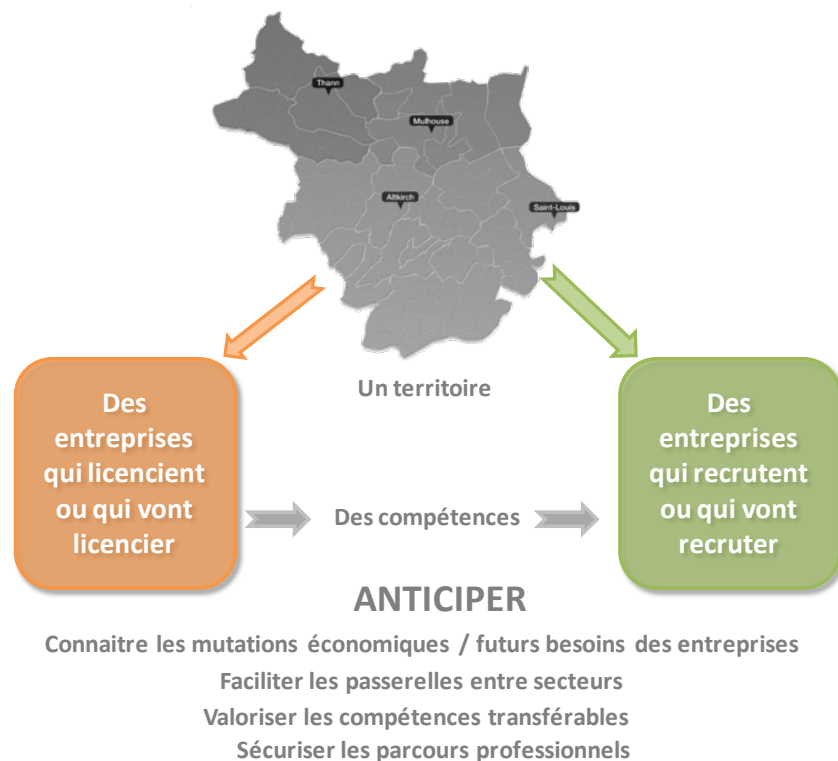


## Le point de départ : l'analyse des mouvements d'emplois

La démarche Transvers'AL se fonde sur une analyse globale de l'emploi sur le territoire.

Dans un contexte de mutations économiques, nous souhaitons compléter la connaissance de l'état actuel du territoire (nombre de salariés, d'entreprises, etc.) par une connaissance des mouvements d'emplois dans le Sud Alsace (créations et destructions d'entreprises, trajectoires professionnelles, etc.).

Pour y parvenir, nous devons identifier les secteurs et les activités porteuses d'emplois, et ceux perdant des emplois. Il s'agit ensuite de créer des passerelles (formations, valorisation des compétences transférables) depuis les postes menacés, vers les postes en développement.



## Transvers'AL, un espace ouvert de concertation et d'actions

Transvers'AL est une démarche de concertation, de mise en place d'une stratégie partagée...

- Pour échanger et faire converger les approches des employeurs, des actifs et des institutionnels sur les questions de gestion territoriale des ressources humaines.
- Pour mutualiser et valoriser les outils existants sur le territoire.
- Pour rassembler les ressources sur la problématique de la mobilité professionnelle, dans un cadre préventif.
- Pour fédérer, qualifier, et mettre les compétences au service du développement du territoire.

La démarche Transvers'AL se concrétise par une série d'actions

- Pour développer un projet commun aux différents partenaires, et décliner ce projet en un plan d'actions partenariales concrètes.

## Les pilotes de la démarche

Transvers'AL est pilotée par la MEF du Pays de la Région Mulhousienne, qui consacre deux postes à la mise en place et au développement de ce projet. La démarche est construite en partenariat avec les deux autres Maisons de l'Emploi du Sud Alsace.

Cette mission est confortée par le nouveau cahier des charges des Maisons de l'Emploi (septembre 2009) :

*« Les maisons de l'emploi participent à l'animation et à la coordination des actions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales. Elles favorisent également, avec les autres acteurs du service public de l'emploi, le rapprochement des branches professionnelles sur leur ressort territorial. »*

*« Sur base du diagnostic initial, et dans le cadre de la stratégie locale, les maisons de l'emploi ont vocation à contribuer au développement local. Elles doivent de ce fait coordonner, animer et produire une information spécifique déjà existante au niveau local, mais éclatée entre les différents acteurs territoriaux intervenant dans le champ de la politique de l'emploi ».*

## Les partenaires de Transvers'AL

Au vu de l'actualité, à la demande de certains acteurs du territoire et en collaboration étroite avec la Région Alsace, le choix a été fait d'initier le projet Transvers'AL en réunissant les principaux acteurs concernés par la filière textile. Cette clé d'entrée sectorielle avait pour but de canaliser les actions dans un premier temps, avant d'étendre la démarche à d'autres filières et branches de manière à devenir une intersectorielle.

Après 6 mois d'actions, l'instance politique du projet (le Comité d'Orientation) a validé l'ouverture de Transvers'AL à 4 nouveaux secteurs d'activité : les services à la personne, le bâtiment, l'hôtellerie restauration et la métallurgie. Cette ouverture se traduit aussi par l'implication de nouveaux partenaires.

*Liste des organismes partenaires du projet Transvers'AL (juin 2010)*

Les institutionnels	Les réseaux et les branches	Les représentants des salariés et des entreprises	Les OPCA, fonds de gestion de dispositifs de formation et organismes de formation
Région Alsace Préfecture du Haut Rhin DRTEFP - DDTEFP Pôle emploi Chambres consulaires (CCI, CMA) Les 3 maisons de l'emploi du territoire	Union des Industries Textiles Pôle Textile Alsace UIMM UMIH FF BTP 68 CAPEB	CGT FO CFDT CFTC CFE-CGC MEDEF CGPME	Forthac Agefos PME Opcalia Fongecif Opcaim – Adefim 68 FAFIH Les OPCA du BTP

La prochaine extension de la démarche à la chimie permettra d'intégrer d'autres partenaires (UIC, Opca C2P).

## METHODOLOGIE : MISE EN PLACE D'UN PLAN D' ACTIONS PARTAGE

Afin de présenter le projet TransverS'AL aux structures pouvant être intéressées par la démarche, des entretiens ont été menés entre octobre 2008 et décembre 2008. Ils ont permis de prendre en considération les suggestions et les remarques des différents acteurs et de définir plusieurs axes de travail prioritaires. La synthèse de ces entretiens se trouve en annexe.

### Les enjeux prioritaires pour le Sud Alsace

Ces entretiens ont permis de définir trois enjeux prioritaires propres au territoire du Sud Alsace :

#### Enjeu n°1 - Réussir le défi des mutations économiques

- Mettre en place les conditions adéquates pour préparer actifs et employeurs aux évolutions des métiers.
- Développer une vision commune des enjeux face auxquels se trouve le territoire, et de leurs impacts sur les besoins en compétences à venir.
- Mieux anticiper les besoins futurs des employeurs, et préparer une réponse commune face à ces besoins.
- Renforcer l'attractivité du territoire et son ouverture vers l'extérieur.

#### Enjeu n°2 - Valoriser l'existant : les acteurs et leurs actions

- Valoriser et d'articuler les dispositifs existants de manière à augmenter leur lisibilité et inciter les actifs et les employeurs à les utiliser.

#### Enjeu n°3 - Définir une stratégie de développement de l'emploi et des compétences commune

- Mener des actions partenariales pour généraliser une pratique de la gestion territoriale des ressources humaines.

### Les axes de travail

Par ailleurs, trois axes de travail sont essentiels à la mise en œuvre de toute politique de gestion des ressources humaines sur un territoire :

#### Axe de travail n°1 - Anticipation et la prospective

- Poser un diagnostic partagé sur la problématique des ressources humaines sur le territoire, permettant de développer ensuite un plan d'actions répondant aux besoins identifiés.

#### Axe de travail n°2 - Développement de l'emploi, valorisation et sécurisation des parcours professionnels

- Sur base du diagnostic posé, monter des actions :
  - de soutien au développement de l'emploi,
  - de facilitation de l'accès aux formations et aux dispositifs de valorisation des acquis.
  - de développement et de valorisation des compétences des actifs,

#### Axe de travail n°3 - Information et communication pour améliorer la connaissance et l'accès aux dispositifs existants

- Coordonner les informations transmises aux employeurs et aux actifs concernant les dispositifs existants en matière de gestion des ressources humaines (dispositifs, métiers de demain, etc.).

## Les objectifs opérationnels

En croisant les axes de travail aux trois enjeux propres à notre territoire, 15 objectifs ont été définis. Ces objectifs ont été validés lors de la réunion de lancement du projet, le 20 janvier 2009. Ils constituent la base du plan d'actions partagé par les partenaires :

*Enjeux, axes de travail et objectifs opérationnels dans le cadre du projet Transvers'AL  
(La numérotation des objectifs a pour objectif de rendre la lecture du tableau plus aisée. En aucun cas, elle ne traduit un ordre de priorité.)*

Enjeux Axes de travail	Enjeu n°1 Réussir le défi des mutations économiques	Enjeu n°2 Valoriser l'existant	Enjeu n°3 Développer une stratégie partagée
<b>Axe de travail n°1</b> Anticipation et prospective	<p><b>Objectif 1</b> Identifier les besoins futurs des employeurs du territoire</p>	<p><b>Objectif 2</b> Valoriser les données statistiques récoltées par les différents partenaires et optimiser leur utilisation</p> <p><b>Objectif 3</b> Valoriser les connaissances des partenaires relatives aux questions de gestion des ressources humaines dans les entreprises du territoire, et optimiser leur utilisation</p> <p><b>Objectif 4</b> Valoriser les expériences réussies d'ici et d'ailleurs</p>	<p><b>Objectif 5</b> Développer une connaissance approfondie des filières et des entreprises du territoire</p> <p><b>Objectif 6</b> Développer une connaissance approfondie des compétences et des mobilités des actifs du territoire</p>
<b>Axe de travail n°2</b> Développement de l'emploi, sécurisation et valorisation des parcours professionnels	<p><b>Objectif 7</b> Mettre en adéquation l'offre de formation et les compétences qui seront demandées demain.</p>	<p><b>Objectif 8</b> Soutenir le développement d'une gestion anticipative des ressources humaines au sein des entreprises</p>	<p><b>Objectif 9</b> Valoriser les compétences individuelles et collectives et les formations suivies par les actifs au cours de leurs parcours</p> <p><b>Objectif 10</b> Mener des actions spécifiques auprès des personnes les plus fragiles</p> <p><b>Objectif 11</b> Encourager les nouvelles organisations du travail</p>
<b>Axe de travail n°3</b> Information et communication pour améliorer la connaissance et l'accès aux dispositifs existants	<p><b>Objectif 12</b> Communiquer largement sur les métiers de demain</p> <p><b>Objectif 13</b> Communiquer largement sur les métiers des filières « boudées »</p>	<p><b>Objectif 14</b> Communiquer largement sur les dispositifs de formation, de GPEC et de valorisation des acquis existants</p>	<p><b>Objectif 15</b> Donner une image positive de la formation.</p>

## Les actions réalisées, en cours et à venir (février 2009 – juin 2010)

Chaque objectif opérationnel peut ensuite être traduit en actions. Les actions reprises ci-dessous ont été réalisées entre février et septembre 2009, ou sont en cours de réalisation.

### Actions réalisées, en cours et à venir dans le cadre du projet Transvers'AL – Axe n°1 : Anticipation et prospection

Enjeux  Axes de travail	Enjeu n°1 Réussir le défi des mutations économiques	Enjeu n°2 Valoriser l'existant	Enjeu n°3 Développer une stratégie partagée
<p><b>Axe de travail n°1</b> Anticipation et prospective</p>	<p><b>Objectif 1</b> Identifier les besoins futurs des employeurs du territoire</p> <p>→ Mise en place d'un questionnaire commun à destination des entreprises de la filière textile du territoire de manière à mieux cerner leurs besoins présents et futurs en matière de ressources humaines.</p> <p>→ Organisation d'une rencontre avec un panel d'entreprises de la filière textiles pour identifier leurs besoins en compétences.</p>	<p><b>Objectif 2</b> Valoriser les données statistiques récoltées par les différents partenaires et optimiser leur utilisation</p> <p>→ Mobilisation et valorisation des données dont disposent les structures partenaires de la filière textile.</p> <p>→ Réalisation d'un diagnostic de cette filière dans le Sud Alsace : identification des entreprises fragiles, de celles porteuses d'emplois, identification de compétences transférables, etc.</p> <p>→ Des diagnostics du bâtiment, de l'hôtellerie restauration, de la métallurgie et des services à la personne sont en cours de réalisation selon la même méthodologie.</p> <p><b>Objectif 3</b> Valoriser les connaissances des partenaires relatives aux questions de gestion des ressources humaines dans les entreprises du territoire, et optimiser leur utilisation</p> <p>→ Mise en place d'un système d'échanges d'informations sur les projets des entreprises en matière de GRH (intentions d'embauches à moyen et long terme)</p> <p><b>Objectif 4</b> Valoriser les expériences réussies d'ici et d'ailleurs</p> <p>→ Organisation, le 23 juin 2009, d'une matinée d'échanges de bonnes pratiques de GTRH.</p>	<p><b>Objectif 5</b> Développer une connaissance approfondie des filières et des entreprises du territoire</p> <p>→ Réalisation de cartographies des établissements dont l'activité est en lien avec le Textile, le bâtiment, la métallurgie, les services à la personne, l'hôtellerie.</p> <p><b>Objectif 6</b> Développer une connaissance approfondie des compétences et des mobilités des actifs du territoire</p> <p>→ Développement d'une cartographie des compétences transférables dans le Sud Alsace. Cette cartographie tient compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de l'ensemble des diagnostics de compétences transférables réalisés par l'AFPA à la demande de différentes DDTEFP,</li> <li>• des statistiques propres au développement de l'emploi dans le Sud Alsace,</li> <li>• des travaux sur les transitions professionnelles réalisés sur base données des cellules de reclassement,</li> <li>• de l'observatoire des transitions professionnelles mis en place par le Fongecif Alsace.</li> </ul> <p>La cartographie prendra la forme (juin 2010) d'un logiciel dynamique, pouvant être utilisé par les actifs, les conseillers, et les responsables d'entreprises dans le cadre du dialogue social.</p>



Actions réalisées, en cours et à venir – Axe n°2 : Développement de l'emploi, valorisation et sécurisation des parcours professionnels

Enjeux Axes de travail	Enjeu n°1 Réussir le défi des mutations économiques	Enjeu n°2 Valoriser l'existant	Enjeu n°3 Développer une stratégie partagée
<p><b>Axe de travail n°2</b> Développement de l'emploi, sécurisation et valorisation des parcours professionnels</p>	<p><b>Objectif 7</b> Mettre en adéquation l'offre de formation et la les compétences qui seront demandées demain</p>	<p><b>Objectif 8</b> Soutenir le développement d'une gestion anticipative des ressources humaines au sein des entreprises</p> <p>→ Partage et recensement des outils d'information et d'accompagnement à la GPEC, développés par les partenaires auprès des entreprises du territoire</p> <p>→ Réalisation d'un sondage téléphonique pour évaluer la connaissance par les entreprises de la filière textile, de ces outils à leur disposition.</p> <p>→ Utilisation par les partenaires (OPCA, CCI, PTA) auprès des entreprises de la filière textile, d'un même questionnaire permettant de faciliter la mutualisation des informations récoltées.</p>	<p><b>Objectif 9</b> Valoriser les compétences individuelles et collectives et les formations suivies par les actifs au cours de leurs parcours</p> <p>→ Réalisation d'un guide des dispositifs et des acteurs de la formation, en vue d'améliorer l'accompagnement individuel et collectif des salariés souhaitant développer ou valoriser leurs compétences.</p> <p>→ Analyse des données des cellules de reclassement pour identifier les transitions professionnelles réussies, les métiers fragiles et les métiers porteurs.</p> <p>→ Développement de l'utilisation d'outils de valorisation des formations suivies.</p> <p><b>Objectif 10</b> Mener des actions spécifiques auprès des personnes les plus fragiles</p> <p>→ Recensement et articulation des initiatives en vue du développement des compétences clés chez les salariés du Sud Alsace.</p> <p>→ Sensibilisation des chefs d'entreprises sur base d'un argumentaire reposant sur la présentation de formations aux compétences de base, réussies dans des entreprises.</p> <p><b>Objectif 11</b> Encourager les nouvelles organisations du travail</p> <p>→ Actualisation, et diffusion du guide sur les nouvelles formes d'emplois et d'organisations du travail.</p>

Actions réalisées, en cours et à venir – Axe n°3 : Information et communication

Enjeux Axes de travail	Enjeu n°1 Réussir le défi des mutations économiques	Enjeu n°2 Valoriser l'existant	Enjeu n°3 Développer une stratégie partagée
<p><b>Axe de travail n°3</b> Information et communication pour améliorer la connaissance et l'accès aux dispositifs existants</p>	<p><b>Objectif 12</b> Communiquer largement sur les métiers de demain</p> <p>→ Partenariat avec le projet d'orientoscope (CCI SAM) pour la communication sur les métiers.</p> <p><b>Objectif 13</b> Communiquer largement sur les métiers des filières « boudées »</p> <p>→ Partenariat avec le projet d'orientoscope (CCI SAM) pour la communication sur les métiers.</p>	<p><b>Objectif 14</b> Communiquer ensemble sur les dispositifs de formation, de GPEC et de valorisation des acquis existants</p> <p>→ Communication partenariale sur le projet Transvers'AL : ses objectifs, ses moyens d'actions</p> <p>→ Organisation d'un espace unique et interpartenarial d'accueil des personnes souhaitant des informations sur les dispositifs mobilisables dans le cadre de leur parcours professionnel.</p>	<p><b>Objectif 15</b> Donner une image positive de la formation.</p> <p>→ Organisation d'une campagne de communication sur la formation, à destination d'un triple public : les salariés, les représentants du personnel et les chefs d'entreprise. La campagne de communication commune sera lancée à la fin du mois de mars.</p> <p>→ Mise en place d'un numéro de téléphone unique pour l'orientation des actifs vers le bon interlocuteur. Le numéro de téléphone est créé. Il sera inauguré en même temps que la campagne de communication, au mois de mars 2010.</p> <p>→ Organisation du suivi des appels entre les partenaires (fiche navette, etc.).</p>

### L'organisation du travail autour du projet Transvers'AL

Pour mener à bien le projet Transvers'AL, différentes instances ont été constituées :

#### Comité d'orientation

Le comité d'orientation se réunit deux fois par an pour apprécier les avancées du projet. Les membres du comité d'orientation sont les responsables des structures partenaires.

Un premier comité d'orientation a eu lieu le 19 février 2009, un mois après la réunion de lancement de la démarche Transvers'AL, au cours de laquelle la méthode de travail générale avait été validée. Lors de ce premier comité d'orientation, quatre groupes de travail thématiques ont été constitués. Pour chacun de ces groupes, une feuille de route a été définie et validée.

#### Groupes thématiques

Sur base des décisions du premier comité d'orientation, quatre groupes thématiques ont été mis en place (« Actualisation –diagnostic », « action-formations », « action-entreprises », « action-communication »). Ces groupes mènent les actions permettant d'atteindre, de manière partenariale, les 15 objectifs validés. Un tableau de bord du projet permet d'apprécier l'avancée globale de l'ensemble de ces actions.

#### L'équipe Transvers'AL

Une équipe Transvers'AL, composée des trois Maisons de l'Emploi et de la Formation, de l'Etat et de la Région Alsace, coordonne et met en cohérence le travail opérationnel mené au sein des différents groupes de travail thématiques.

L'équipe a aussi un rôle de communication des avancées des différents groupes de travail auprès de l'ensemble des partenaires, notamment en veillant à la mise à jour du site internet [www.transversal-sudalsace.fr](http://www.transversal-sudalsace.fr). Ce site, en accès réservé, est un outil de travail destiné aux partenaires.

## Le calendrier

<b>Septembre – Décembre 2008</b>	Entretiens auprès des structures partenaires. Présentation du projet et recueil des propositions d'actions.
<b>Janvier 2009</b>	Elaboration de la synthèse des entretiens (voir annexe). Définition des enjeux et des axes de travail.
<b>20 janvier 2009</b>	Réunion de lancement du projet TransverS'AL. Validation de la méthodologie, des axes de travail et des enjeux.
<b>Février 2009</b>	Elaboration, par l'équipe TransverS'AL (Région, les 3 MEF, Etat), des feuilles de route des groupes de travail.
<b>19 février 2009</b>	Premier comité d'orientation : Validation des 15 objectifs du projet et de leur répartition au sein des groupes thématiques. Validation des feuilles de route de chaque groupe thématique.
<b>20 février 2009</b>	Séminaire : journée de travail pour le lancement des 4 groupes thématiques.
<b>24 septembre 2009</b>	Second comité d'orientation : Evaluation de l'avancement du projet, et nouvelles orientations du travail.
<b>25 février 2010</b>	Troisième comité d'orientation
<b>19 mai 2010</b>	Séminaire TransverS'AL
<b>A venir : 23 septembre 2010</b>	Quatrième comité d'orientation

## ANNEXE : SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

*Cette synthèse reprend les principaux éléments mis en évidence par les partenaires lors des entretiens individuels menés entre octobre et décembre 2008, pour que les objectifs définis pour Transvers'AL correspondent au mieux aux besoins du territoire.*

### **Les personnes rencontrées :**

<i>C. Aubertin</i>	<i>(Pôle Textile Alsace)</i>
<i>M. Mutterer</i>	<i>(Union des Industries Textiles d'Alsace)</i>
<i>R. Hanser et A. Szatkowski</i>	<i>(Agefos PME)</i>
<i>T. Fischer</i>	<i>(Opcalia)</i>
<i>M.O. Lenhardt</i>	<i>(Fongecif)</i>
<i>D. Müller</i>	<i>(Forthac)</i>
<i>JJ. Greiner et A. Schlaeflin</i>	<i>(CFDT Hacuïtex Alsace)</i>
<i>R. Gully</i>	<i>(CFE CGC)</i>
<i>G. Stefana</i>	<i>(CFTC Textile, cuir, habillement et connexes du Haut Rhin)</i>
<i>R. Papai</i>	<i>(Force Ouvrière)</i>
<i>P. Petitgenay</i>	<i>(CGT)</i>
<i>JC. Debuchy</i>	<i>(MEDEF)</i>
<i>JC. Wisson</i>	<i>(Chambre de Commerce et d'Industrie Sud Alsace Mulhouse)</i>
<i>M. Meyer</i>	<i>(Chambre de Métiers d'Alsace)</i>
<i>S. Calleja</i>	<i>(DDTEFP)</i>

## Le territoire concerné

*Au-delà d'une logique de structure, il s'agit d'opter pour une vision territoriale, transversale, à la fois intersectorielle et interentreprises du développement de l'emploi.*

### Les quatre pays du Sud Alsace

Le territoire concerné par la démarche de Gestion Territoriale des Ressources Humaines est l'ensemble du Sud Alsace. Il est en effet important de ne pas se limiter à la Région Mulhousienne, car cette délimitation administrative ne correspond pas à la réalité des entreprises. Ce projet pourra, dans un second temps, être essaimé sur d'autres territoires.

### Un regard tourné vers l'extérieur

Il sera cependant important de se tenir au courant des avancées de projets similaires mis en place sur d'autres territoires, alsaciens ou plus éloignés. Cette attention permanente nous permettra, d'une part, d'enrichir notre propre démarche. D'autre part, elle rendra possible une éventuelle coordination de nos actions avec celles de territoires voisins.

## Partenariat et confiance

*Une plateforme pour créer des réflexes de partenariat.*

### Le cœur du projet : travailler ensemble

La plateforme de Gestion Territoriale des Ressources Humaines est un lieu de concertation et d'échanges, permettant de fédérer, valoriser et mettre en place des actions communes visant au développement de l'emploi sur le territoire. Cet espace d'échanges doit permettre de faciliter les relations entre acteurs, de créer des passerelles entre eux, des réflexes de partenariat.

Il est important que les structures associées représentent tant les entreprises que les actifs (salariés et chercheurs d'emplois). L'ensemble des intérêts représentés fera la richesse du dialogue et des projets partagés.

### La confiance essentielle

Pour que les échanges entre structures apportent vraiment une plus-value, il importe que les structures apprennent à se connaître, à travailler ensemble, à se faire confiance. Ce climat de confiance ne pourra être atteint que par des rencontres régulières, par exemple sous forme de groupes de travail. De cette manière, la complémentarité des structures et de leurs outils pourra être valorisée et des projets pourront être menés en commun.

### Conjuguer intérêt des structures et intérêt du territoire

Il faudra veiller à trouver un juste équilibre entre les intérêts particuliers des structures et celui, général et partagé, du territoire.

### Un langage commun

Le succès de la plateforme ne sera atteint que si on parvient à trouver un langage commun aux différents partenaires. Par ailleurs, des efforts devront être faits pour arriver à parler d'une seule voix aux entreprises du territoire, afin d'expliquer les enjeux de l'anticipation.

### Une démarche qui doit être intersectorielle

Une plateforme de ce type n'a de sens que si elle est intersectorielle. En effet, la valeur ajoutée de la démarche réside dans les passerelles qu'elle permettra de tisser entre la filière textile et les autres branches d'activité du bassin d'emplois. C'est cette transversalité qu'il manque aujourd'hui sur le territoire.

## Anticiper pour mieux agir

*La Gestion Territoriale des Ressources Humaines devra reposer sur une réflexion globale et inscrite dans le moyen et long terme. Il s'agit de développer une logique de prévention, qui permette d'anticiper les mutations, qu'elles soient négatives (restructurations, besoins de reconversions) ou positives (développement d'activités et besoins de recrutement). Cette démarche vise à mettre en cohérence les actions de développement des compétences d'une part, et la stratégie de développement économique du territoire d'autre part.*

### Prendre du recul et anticiper

Alors que les entreprises ne sont pas toujours en mesure d'anticiper le développement de leurs activités dans les moyen et long termes, le lancement de la démarche de GTRH est l'occasion de lancer une réflexion globale à ce sujet. Il est important que ce travail d'anticipation soit fait par les membres de la plateforme, qui ont plus de recul, et qu'il serve aux entreprises du secteur.

## Le point de départ : un état des lieux et une ambition partagés

*Il est essentiel de partir d'un état des lieux partagé, sur lequel construire d'éventuelles actions communes.*

### Echanger pour affiner notre connaissance des entreprises du territoire

Les différentes structures participant à la plateforme GTRH disposent, par leurs activités, d'informations concernant les perspectives de développement ou de ralentissement des activités des entreprises qu'elles côtoient. Ces informations – officieuses - pourraient être importantes pour organiser la mise en relation d'entreprises projetant de se détacher de personnel et d'entreprises envisageant d'en recruter. Le mode d'organisation et la gestion de ces informations reste à définir.

### Identifier les compétences disponibles et les futurs besoins des entreprises

Ces informations devront être complétées par une analyse fine des compétences disponibles sur le territoire, et des futurs besoins en compétences des entreprises. Cette connaissance pourra s'acquérir par la mise en place de différents outils (par exemple : cartographie des compétences et des mobilités), nécessitant la collaboration des différents partenaires et une communication cohérente envers les entreprises du territoire.

Le cœur de la réflexion devra reposer non pas sur la logique des métiers mais sur celle des « compétences transférables ».

### Monter des actions répondant aux besoins des entreprises

Cet état des lieux partagé devra permettre d'identifier, le cas échéant, certains besoins non couverts sur le territoire. Dans ce cas, des actions partenariales pourront être menées de manière pragmatique, pour répondre aux demandes présentes et futures des entreprises du Sud Alsace.

## Un facteur de réussite : un plan d'actions partagé

*Le succès de la plateforme dépendra de notre faculté à traduire la stratégie en actions concrètes, qu'il sera essentiel d'articuler avec l'existant.*

### De la stratégie à l'action

Pour que la démarche de Gestion Territoriale des Ressources Humaines soit un lieu d'actions autant qu'un lieu d'échanges et de concertation, il faudra veiller à valider rapidement des champs de travail partagés par les différents partenaires.

Il conviendra de décliner ces champs de travail en objectifs concrets, dont certains devront être facilement réalisables. Des résultats rapides encourageront en effet les différents partenaires et créeront une dynamique sur le territoire.

### La légitimité d'une action territoriale partagée

Chacun de leur côté, les partenaires n'ont pas tous la légitimité de mener des projets sur la totalité du territoire, et à destination tant des entreprises que des actifs. Ensemble, par contre, les différents acteurs auront cette légitimité. Le poids d'une stratégie commune déclinée en actions partagées sera plus important que la somme des actions de chacun des partenaires.

### Voir ailleurs pour enrichir notre plan d'actions

La mise en place d'un plan d'actions partagé pourra être enrichie si les partenaires de la démarche gardent un regard ouvert sur les expériences de GTRH menées sur d'autres territoires. En aucun cas, il ne sera souhaitable d'appliquer ici ce qui se fait ailleurs, les besoins des territoires étant différents. Par contre, l'analyse des conditions de réussite ou d'échec des projets voisins pourront être pleines de sens lors du montage du plan d'actions partenarial.

## Articuler et valoriser les outils et les dispositifs existants

*Avant de créer de nouveaux outils, il sera important de connaître et de promouvoir les outils existants sur le territoire, au service des entreprises, en matière de gestion des ressources humaines et de GPEC.*

### Connaître et valoriser l'existant...

De nombreux outils et dispositifs existent déjà sur le territoire (outils statistiques, outils de veille, d'analyse du territoire, de GPEC, de diagnostic, etc.). Avant de vouloir créer de nouveaux outils, la plateforme devra veiller à articuler et valoriser les outils existants. Cette valorisation passe aussi par la promotion de ces outils, auprès des entreprises et des actifs. En effet, le manque de lisibilité des entreprises par rapport au panel des mesures qui leur sont proposées a été mis en évidence par de nombreux partenaires.

### ... pour mieux identifier les besoins et monter des projets communs

Cette connaissance et valorisation de l'existant est un préalable au montage d'actions communes. Ces actions devront être mises en place en fonction des besoins non comblés identifiés.

## Lever les freins à la formation professionnelle

Lors des entretiens, des questions spécifiques ont été posées aux partenaires sur les freins à la formation professionnelle qu'ils sont en mesure d'identifier. Ces questions avaient pour objectif de poser un premier diagnostic sur la problématique de l'accès à la formation continue et aux dispositifs de validation des acquis sur le territoire. La synthèse ci-dessous dévoile les principaux freins identifiés (du point de vue des employeurs et des salariés) et propose quelques pistes d'actions.

### Le point de vue des employeurs et du personnel encadrant

#### Le manque d'implication des employeurs

La loi sur la formation n'est pas contraignante pour les employeurs. Certains d'entre eux ne se sentent pas concernés par l'accès à la formation de leurs salariés s'ils n'en reconnaissent pas l'intérêt pour leur entreprise. On parle de formation utile pour l'entreprise et non plus des besoins des salariés.

#### Privilégier le court terme

Dans ce contexte, de nombreux employeurs raisonnent en termes de besoins immédiats. Peu d'entre eux se placent dans une logique d'anticipation. Cette difficulté à se projeter se traduit en un manque de stratégie dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises. Celui-ci accentue le manque de projection de la part des salariés, qui ne trouvent pas de sens positif aux éventuelles formations proposées.

La taille des entreprises peut expliquer en partie ce déficit d'implication. En effet, la gestion des petites entreprises relève fréquemment d'un comptable (interne ou externe) pour qui la GPEC et la formation ne sont pas une priorité.

#### Le remplacement des personnes en formation

Les agents d'encadrement doivent trouver des solutions de remplacement pour les salariés partant en formation, ce qui peut être problématique. Pour assurer le remplacement et maintenir le niveau de production, le recours à des intérimaires est délicat, car les compétences à mettre en œuvre sont souvent pointues.

#### Le coût de la formation pour l'entreprise

L'entrée en formation d'un salarié durant son temps de travail pose la question du coût de la formation et de la prise en charge de celui-ci. Certains employeurs préfèrent de ce fait les formations prises sur le temps libre (tout ou partie). A noter : les formations pourraient être organisées lors des périodes creuses pour les entreprises, en cas d'activité saisonnière.

Par ailleurs, le chef d'entreprise cherche à optimiser le temps passé à la formation par ses salariés. Ainsi, il privilégiera les formations suivies par le personnel encadrant, qui transmettra ensuite les informations aux autres salariés, au détriment des formations suivies directement par ces salariés. Le transfert de compétences informel en interne est important. Il est de ce fait essentiel de travailler sur les méthodes de valorisation des compétences détenues par les salariés.

#### Payer pour qu'il aille travailler ailleurs...

Les formations sont souvent suivies par les salariés les plus volontaires. Ne souhaitant pas que ces salariés soient débauchés par les concurrents, un chef d'entreprise pourrait leur refuser des formations qui augmenteraient encore leur attractivité sur le marché du travail.

## Le point de vue des salariés

### Un manque de sens, d'objectifs et de projection

Les salariés ne projettent pas toujours leur avenir professionnel et ont, de ce fait, du mal à adhérer aux projets de formation qui leur sont proposés. Pour qu'un salarié adhère à une formation, il faut qu'il soit en accord avec l'objectif sous-tendu, il faut qu'il ait accompli un travail de projection dans les moyen et long termes. Il faut donc travailler à donner du sens aux formations proposées en fonction des débouchés possibles, des secteurs dynamiques, etc.

### Une formation dévoile une défaillance

Les formations peuvent mettre en évidence des défaillances que le salarié ne souhaite pas dévoiler, notamment l'absence ou la perte progressive des savoirs de base (lecture, écriture, calcul).

### Une manque de confiance en soi

Certains salariés ne se sentent pas capables de suivre une formation. Ils ont peur de ne pas être à la hauteur : « Ce n'est plus pour moi » ; « Cela fait trop longtemps que j'ai quitté l'école ». Ces excuses cachent en réalité celle liée à la peur de se lancer dans un projet et d'échouer... sous le regard critique des collègues.

### Une méconnaissance des droits en formation et des dispositifs existants

Certains partenaires soulignent les manques de communication sur la formation continue à destination des salariés, et le choix des canaux de communication à privilégier :

→ Une information transmise directement par l'employeur risque d'être accueillie avec méfiance (cfr ci-dessous).

→ Les délégués syndicaux pourraient apporter cette information. Dans certains cas cependant, ceux-ci ne sont que faiblement sensibilisés :

→ Par choix personnel, la priorité d'action est souvent la négociation des salaires et des conditions de travail, au détriment des actions de GPEC.

→ Certains syndicalistes n'ont pas les compétences ou les connaissances pour appréhender correctement la dimension GPEC, ou même plus simplement pour gérer des dispositifs de formation (plan de formation, CIF, DIF, entretien professionnel, ...)

→ Une personne neutre (un représentant de la plateforme GTRH ?) pourrait servir de personne relais pour transmettre cette information.

### Une représentation négative de la formation...

#### ... proposée par l'employeur, et accueillie avec méfiance

Les propositions de formation sont parfois vécues par les salariés comme des menaces et non pas comme des opportunités, dans la mesure où elles sont généralement faites par les employeurs. De ce fait, elles peuvent être accueillies avec méfiance (« que cache cette proposition ? ») et peuvent être ressenties comme étant les premières étapes d'une restructuration. Ce constat pose la question de les méthodes de communication sur les outils de formation.

#### ... envisagée comme un « retour sur les bancs de l'école »

Les ouvriers peu formés perçoivent les formations comme un « retour sur les bancs de l'école ». Ils en ont une image très scolaire, et peu attrayante. Cela peut aussi éveiller en eux la peur d'être infantilisés, de ne pas être à la hauteur de la formation, d'être jugés.

#### ... qui pourrait être associée à une dégradation des conditions de travail

Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, suivre une formation peut être associé par certains salariés à une idée de dégradation des conditions de travail. Une personne formée sera plus productive, alors qu'elle ne sera pas toujours payée davantage.

### **Des problèmes de gestion du temps et de mobilité**

Certaines personnes renoncent à des formations, ne pouvant pas se libérer en dehors des heures de travail (augmentation du nombre de familles monoparentales).

### **Des formations « peu attractives »**

Les formations hors temps de travail et non rémunérées sont peu attractives. Pour certaines catégories de personnes, partir en formation sur le temps de travail entraîne une quantité de travail plus importante au retour (il faut rattraper le travail non fait).

## **Un diagnostic partagé : un problème de communication**

### **Manque de visibilité des dispositifs**

Les partenaires interrogés soulignent le manque de visibilité des actifs et des employeurs sur les dispositifs de formation et de valorisation des acquis existants sur le territoire. Ce manque de visibilité semble être plus important encore dans les plus petites entreprises. Ce ressenti est confirmé par les conclusions de l'audit 2008 auprès des entreprises de la filière (source : Pôle Textile Alsace), selon lequel il y a un manque de visibilité important, de la part des employeurs, sur les possibilités de formations professionnelles, tant pour eux que pour leurs salariés.

Le manque de visibilité peut être dû aux multiples canaux de communication utilisés par les divers partenaires impliqués dans la politique de l'emploi et de la formation professionnelle. Une communication cohérente et commune pourrait résoudre ce problème.

### **Qui faut-il informer, et comment ?**

La communication sur l'offre de formation est généralement faite à destination des employeurs ou des représentants du personnel qui, selon leur sensibilité, ne transmettent qu'une partie des messages. Un réel travail de clarification de l'information et de sensibilisation des différents maillons de la chaîne de l'entreprise est à envisager pour toucher :

- 1) les employeurs,
- 2) les cadres, les agents intermédiaires,
- 3) Les ouvriers.

## **La Validation des Acquis de l'Expérience**

Les dispositifs de type VAE / PMQ sont essentiels car ils permettent une valorisation des personnes, et ils redonnent de la force pour construire un projet personnel.

Cependant, leur mise en œuvre est parfois difficile. Ainsi, deux freins principaux à la VAE ont été identifiés par les structures rencontrées :

### **1. La lourdeur des démarches**

Les démarches à effectuer dans le cadre d'une VAE sont extrêmement lourdes. Nombreuses sont les personnes qui commencent mais ne terminent pas. La mise en place d'un accompagnement renforcé par une personne ou un organisme neutre, pourrait être intéressante (« prendre la personne par la main »).

A l'inverse, le PMQ (outil FORTHAC : Parcours Modulaire Qualifiant) est plus souple à mettre en œuvre (en partie sur le lieu et le poste de travail du salarié) et est mieux pris en charge financièrement.

### **2. Le manque de visibilité des démarches**

Les salariés souhaitant mener une VAE ne savent pas par où commencer. Ils n'ont pas de visibilité sur les possibilités offertes sur le territoire.

Les partenaires sociaux s'interrogent par ailleurs sur le possible manque de neutralité des points relais conseil et des organismes certificateurs agréés.