

JEUDI 8 DÉCEMBRE 2011 À MONTPELLIER

14^{èmes} Rencontres de l'Entreprise et du Système de formation en Languedoc-Roussillon

ÉDITORIAL

Organisation apprenante et performance

Des nombreux travaux sur les organisations apprenantes, nous retiendrons les caractéristiques suivantes :

- Une efficacité qui résulte d'une capacité individuelle et collective à analyser et résoudre des problèmes, à confronter les points de vue, à s'appuyer sur la créativité, à se mobiliser pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier. Cela passe notamment par la mise en place d'espaces de discussions ou notamment les contradictions inhérentes au travail peuvent s'exprimer, se discuter et se dépasser ;
- Un fonctionnement souple et flexible, avec un objectif de responsabilisation, où le management doit à la fois savoir déléguer, s'appuyer sur l'autonomie du personnel et apporter un soutien à ses collaborateurs ;
- Une logique dynamique et proactive, où les circuits et les procédures visent

plus à fournir des outils et des supports qu'à générer du contrôle ; ce qui signifie souvent une profonde révision des cultures d'organisation.

Cette énumération, très sommaire, des nécessités de telles organisations permet de comprendre en quoi leur mise en œuvre ne va pas de soi : l'organisation apprenante va à l'encontre des réflexes habituels, en particulier dans une organisation complexe et hiérarchisée. C'est pourquoi, l'objectif des entreprises qui s'engagent dans cette voie est le plus souvent d'assouplir les rigidités organisationnelles et managériales en mettant en place des dispositifs évolutifs, sans les figer par des outils ou des procédures intangibles. Autant qu'un modèle, l'entreprise apprenante est un état d'esprit.

Michel Parlier
ANACT



Déroulement :

9h00	Accueil par Philippe Augé, Président de l'Université Montpellier 1
9h15	Introduction par Michel Parlier
10h00	Travaux en ateliers.

1) L'organisation apprenante, un modèle multiforme ?

La compétence (ou l'incompétence) ne relève pas seulement des « qualités » intrinsèques d'une personne donnée. Elle tient largement aux situations, aux contextes que cette dernière a rencontrés et à la capacité de l'organisation dans laquelle elle travaille d'identifier, de mobiliser et d'entretenir les savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi construits au fil du temps. Si les lieux, les occasions, les moments de construction, de transformation et de renouvellement des compétences sont, comme l'attestent les travaux sur la VAE, innombrables, il n'y a pas de raison de figer le « modèle » de l'organisation apprenante.

Cet atelier s'attachera donc à montrer la diversité de ces organisations présentes dans le monde de la grande comme de la petite entreprise et actives dans les secteurs privé et public comme dans l'économie sociale et solidaire. Il s'agira de cerner les fondamentaux de toute organisation apprenante et de repérer les facteurs de diversité mais aussi d'éclairer les évolutions, au sein des entreprises « classiques » et de leur environnement, susceptibles de diffuser les préceptes et les pré-requis de l'organisation apprenante.

2) Organisations apprenantes et compétences transversales

La lecture des offres d'emploi, des fiches métiers, des fiches RNCP, des CV et lettres de motivation témoignent de l'importance grandissante donnée à ce que l'on appelle les compétences transversales, communes à plusieurs métiers, à faire valoir dans une multitude de situations de travail, à valoriser sur le marché du travail quel que soit le poste recherché. Un professionnel compétent est celui qui allie des compétences techniques, des savoirs et des savoir-faire, et il est d'autant plus susceptible d'être recruté qu'il peut faire valoir des compétences dites transversales. Mais où se situe le curseur entre une compétence technique et une compétence transversale, notamment lorsque celle-ci est si indispensable à l'exercice d'un métier qu'elle lui est étroitement associée ? Nous serons donc confrontés dans un premier temps à un problème de définition.

Il nous faudra ensuite répondre à toute une série de

questions : Comment l'entreprise repère, analyse et formalise-t-elle les compétences transversales dont elle a besoin ? Comment l'individu prend-il conscience qu'il les possède, comment les fait-il valoir lors d'un entretien de recrutement ou d'un entretien professionnel et comment les entretient-il et les développe-t-il ? Est-ce que ces compétences peuvent être prises en compte dans les référentiels de formation et si oui, de quelle manière ? Comment les évalue-t-on ?

Nos invités (chercheur, chef d'entreprise, représentant d'organismes d'accompagnement et de formation) nous y aideront. Chacun détenant un morceau de la réponse, il nous appartiendra de voir comment, ensemble et avec les salariés ou les demandeurs d'emploi concernés, ils contribuent à développer et valoriser ces compétences clés.

3) La reconnaissance des acquis et compétences au sein des organisations apprenantes

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un droit individuel, inscrit dans le code du travail. Elle vise prioritairement à faciliter la mobilité sur le marché du travail et la sécurisation des parcours professionnels des salariés. C'est probablement la raison pour laquelle une large majorité de candidatures à la VAE relève d'initiatives individuelles. Cet atelier s'attachera à montrer que la VAE peut aussi constituer un outil au service des politiques de ressources humaines, un vecteur susceptible de renforcer la dimension apprenante de nombreuses organisations. La VAE fait en effet émerger des questionnements ; elle amène à problématiser, à mettre en perspective son activité quotidienne et à la dépasser ; elle favorise les retours sur expérience et les échanges devenus indispensables dans des organisations de plus en plus managées par les objectifs. Si elle est négociée de façon équilibrée entre le salarié et la

direction et rattachée au projet de l'entreprise, la VAE contribue également à donner corps à des métiers « complets » articulant une capacité d'observation et d'analyse de chaque situation professionnelle, une contribution à la résolution des problèmes qui se posent à l'équipe de projet et une analyse critique des résultats obtenus. Les témoignages pointeront l'intérêt d'une vision plus collective de la VAE et mettront en exergue quelques « bonnes pratiques » mais ils feront également mention des freins, au niveau individuel comme au niveau managérial, qui peuvent s'opposer à une telle utilisation de la VAE. Enfin, les témoignages rappelleront l'importance de la formation formalisée, en complément et en appui de la VAE, et plus largement souligneront la contribution des tiers (des organismes de formation, des consultants, des OPCA, etc.) au renforcement de la dimension apprenante des entreprises.



4) Quelle place pour les managers dans l'organisation apprenante ?

Partant du postulat que la gestion des compétences est l'une des sources de l'amélioration des performances d'une entreprise, le management s'impose comme un maillon, essentiel mais faillible, du développement des organisations dites apprenantes. Or, la construction, l'évolution et le renouvellement des compétences, individuelles et collectives, ne relèvent pas d'un processus spontané. Les managers peuvent par leur action initier, entretenir ou freiner les mécanismes qui, dans toute organisation, jouent sur la motivation, l'implication et la capacité des salariés à devenir ou demeurer compétents. Cet atelier s'attachera

à explorer les dysfonctionnements managériaux que peut connaître une organisation et leurs conséquences sur les compétences individuelles et collectives. Seront notamment abordés les problèmes liés à l'absence ou au manque de visibilité du projet stratégique, au périmètre et aux moyens d'action de l'encadrement intermédiaire ou bien encore à la culture du contrôle. Les témoignages et les débats permettront d'analyser le rôle et la place que le management doit occuper dans l'organisation apprenante et les moyens de pallier les difficultés que les managers peuvent rencontrer.

5) L'Alternance un dispositif structurant une opportunité pour les entreprises de devenir apprenantes :

Une entreprise est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages individuels et collectifs en développant une logique de professionnalisation.

Les situations de travail sont alors exploitées aux fins d'apprentissage, de développement des compétences et d'adaptation à l'environnement du travail et des métiers.

Les dispositifs en alternance, contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage offrent aux entreprises une réelle opportunité de construire des pratiques apprenantes, à travers les modalités de recrutement, d'accueil,


d'accompagnement et de formation, qu'elles impliquent.

Ces dispositifs ont été réformés aux travers des dispositions prises par les partenaires sociaux dans leurs derniers accords et notamment l'accord interprofessionnel sur l'emploi des jeunes du 7 juin, par la loi Cherpion pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours publiée le 29 juillet 2011.

L'atelier s'attachera à mettre en avant leurs conditions de réussite et s'attardera en particulier sur le développement de la fonction tutorale, qui en constitue également le pivot.

- 12h30 déjeuner buffet
- 14h00 synthèse des travaux des ateliers (Stéphane Michun)
- 14h30 intervention de Michel Parlier : quelles perspectives de développement pour les organisations apprenantes
Débat animé par **Stéphane Michun**
- 16h30 fin des travaux conclusion par **Béatrice Négrier**, Vice-présidente du Conseil Régional et **Philippe Augé**, Président de l'Université Montpellier I.

Les Rencontres concernent les acteurs locaux, collectivités territoriales, administrations, les structures intervenant dans la définition des politiques de développement local et de formation, les entreprises, au sens large, c'est à dire toute organisation où s'instaure une relation de travail, le tissu associatif, les organisations professionnelles, les représentants de salariés, les organismes de formation,...



Cette 14^{ème} édition est organisée par DIDERIS, service formation continue et apprentissage de l'Université Montpellier 1, et par le Rectorat (DAFCO/GIP FORMAVIE CAFOC), la Région Languedoc-Roussillon, l'AGEFOS-PME, le Centre associé CEREQ de Montpellier, la CGPME, le CNAM, la CRES, le MEDEF, OPCALIA, l'UPA-CAPEB LR, le SUFCO (Université Montpellier 3)

Inscriptions :

Les Rencontres se dérouleront :

MAISON DES ÉTUDIANTS AIMÉ SHOENIG (Site Universitaire Richter)
Arrêt Tramway lignes 1 et 2 : Rives du Lez (voir plan de situation ci-dessous)

(15 euros de participation) uniquement en ligne
sur le site www.rencontres-esf.org de préférence avant le 1^{er} décembre

Renseignements :

Tél : 04 34 43 2177
rencontres-esf@univ-montpl.fr
DIDERIS - CS 29555
34961 Montpellier cedex 2

Avec le soutien financier de la Région Languedoc-Roussillon, de l'Université Montpellier 1, de la coordination académique régionale de la formation continue dans l'enseignement supérieur et de la Fondation Université Montpellier 1 Entreprendre.



Plus d'informations à www.rencontres-esf.org