

Emploi et mutations industrielles

Exemples
de projets FSE

Fonds social européen

Emploi & affaires sociales



Commission européenne

Emploi et mutations industrielles

**Exemples
de projets FSE**



Commission européenne

La Commission européenne remercie toutes les personnes qui ont aidé à rassembler l'information nécessaire à l'élaboration de cette brochure.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 1997.

© Communautés européennes, 1997

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Le contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement l'avis ou la position de la Direction générale "Emploi, relations industrielles et affaires sociales" de la Commission européenne.

Préface de M. Pádraig Flynn, membre de la Commission européenne

Réussir les mutations industrielles sur le lieu de travail

Une image ou une histoire, bien souvent, sont beaucoup plus parlantes que des pages d'analyses. J'ai voulu montrer ce que nous avons accompli avec le Fonds social européen au cours de ces dernières années, pour aider les hommes et les femmes à relever le défi que nous posent à tous, les mutations industrielles.

Cette brochure présente des exemples sur la manière dont les pays membres de l'Union européenne y répondent. J'espère qu'elle vous sera utile et qu'elle vous donnera des idées sur la façon dont vous pouvez vous aider vous-même ou aider les autres à être mieux préparés aux changements pour les années à venir.



Pádraig Flynn

Membre de la Commission
européenne, chargé de l'emploi
et des affaires sociales

Table des matières

Qu'est-ce que le Fonds social européen?	5
L'Objectif 4 et Adapt – agir pour prévenir	7
Le défi des mutations industrielles	9
L'adaptation des travailleurs aux mutations industrielles et à l'évolution des systèmes de production	11
Anticipation des tendances du marché du travail et des besoins en qualifications professionnelles	14
Formation et requalification professionnelle: orientation et conseil	26
Amélioration et développement des systèmes de formation	42
Points de contact FSE	57

Qu'est-ce que le Fonds social européen ?

Le Fonds social européen (FSE) investit dans les ressources humaines. Son but est d'améliorer les perspectives des personnes qui sont confrontées aux obstacles les plus importants pour chercher, garder ou retrouver un emploi. Ainsi, le FSE permet à des millions de personnes à travers l'Union européenne de trouver la place qui leur revient dans la société et d'améliorer ainsi leur qualité de vie.

Le FSE est une source de financement très importante pour des programmes qui visent à développer ou régénérer "l'employabilité" des personnes. Sa tâche essentielle consiste à permettre aux travailleurs d'acquérir des compétences appropriées, renforçant ainsi leur confiance en eux et leur permettant d'être mieux adaptés aux besoins du marché du travail.

Comment cela est-il réalisé concrètement ?

Le FSE en partenariat avec les Etats membres, participe au financement d'un grand nombre d'actions qui comprennent notamment:

- la formation professionnelle
- l'expérience professionnelle et la mise au travail
- le conseil et le soutien dans la recherche d'emploi
- des programmes pour développer et améliorer les systèmes de formation sur le lieu de travail
- des projets de recherche qui anticipent et aident à l'élaboration de plans relatifs aux besoins économiques à venir en termes de mains d'œuvre
- le renforcement des systèmes d'éducation et de formation.

Au cours des six années 1994-1999, le FSE qui intervient dans tous les Etats membres, consacrera un budget de 47 milliards d'euros au cofinancement d'actions entreprises par les Etats membres. Ce budget représente presque dix pour cent du budget total de l'Union européenne.

Des solutions novatrices: les initiatives communautaires

Le FSE soutient également des projets ayant une dimension transnationale, novatrice et du "bas vers le haut". Ces projets s'inscrivent principalement dans le cadre de deux initiatives communautaires "ressources humaines", *Adapt* et *Emploi*.

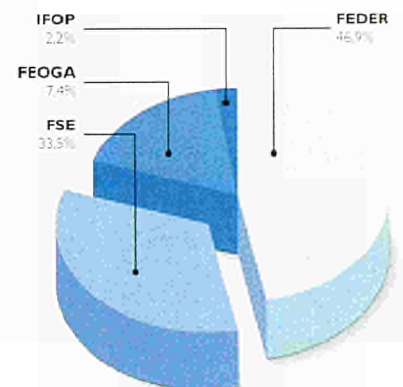
L'initiative *Adapt* a pour mission d'aider employeurs et travailleurs à anticiper les mutations industrielles et à s'adapter à leurs retombées, ainsi qu'à faciliter la transition vers la société de l'information.

L'initiative *Emploi* s'adresse à des personnes confrontées à des difficultés sur le marché du travail. Elle comprend quatre volets:

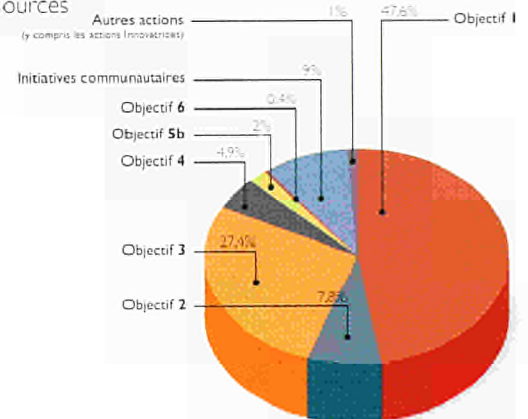
- *Now* défend le principe d'égalité des chances des femmes sur le marché du travail
- *Horizon* se concentre sur l'aide aux personnes handicapées
- *Integra* vient en aide aux groupes défavorisés
- *Youthstart* a pour objectif d'améliorer la formation et les possibilités d'emploi des jeunes de moins de 20 ans.

Le FSE s'inscrit dans une stratégie globale

Il constitue avec trois autres fonds communautaires "les fonds structurels". Les autres fonds soutiennent le développement de régions spécifiques, de l'action structurelle de la pêche et de l'agriculture. A eux quatre, les fonds structurels représentent près d'un tiers du budget de l'Union européenne, soit 156 milliards d'euros. Ensemble, ils poursuivent un but commun: combler le fossé entre les régions les plus riches et les régions les moins développées, afin de créer une cohésion économique et sociale dans l'ensemble de l'Union européenne. Le rôle du FSE est de s'attacher aux aspects liés à l'emploi et aux ressources humaines.



Allocation totale des fonds structurels (1994-1999) – 157 milliards d'euros



Allocation totale du FSE – 47 milliards d'euros – par Objectif et initiatives communautaires (1994-1999)

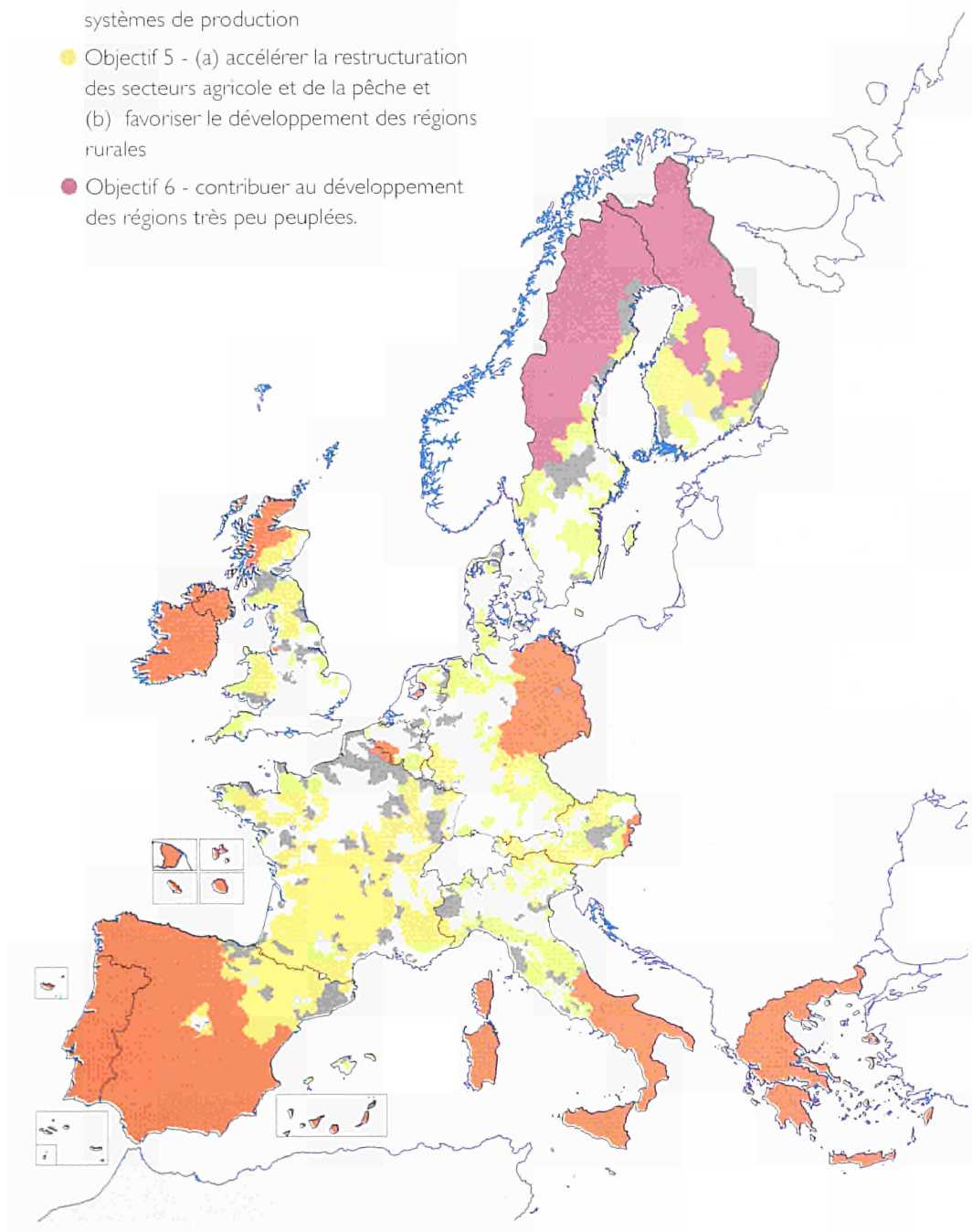
Les Objectifs des fonds structurels

Le soutien financier accordé par les fonds structurels vise à atteindre six Objectifs:

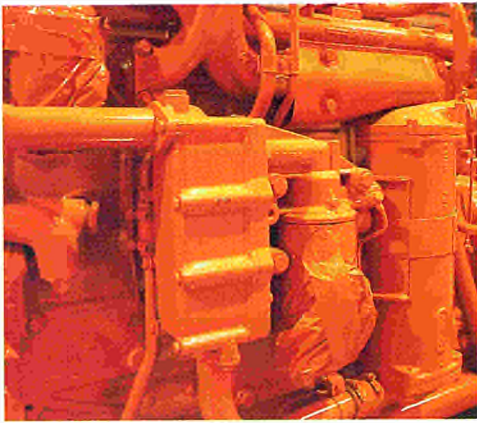
- Objectif 1 - aider les régions en retard de développement
- Objectif 2 - restructurer les régions gravement touchées par le déclin industriel
- Objectif 3 - lutter contre le chômage de longue durée, faciliter l'insertion dans la vie active des jeunes et des personnes menacées d'être exclues du marché du travail, et assurer la promotion de l'égalité des chances des hommes et des femmes sur le marché du travail
- Objectif 4 - préparer les travailleurs aux mutations industrielles et à l'évolution des systèmes de production
- Objectif 5 - (a) accélérer la restructuration des secteurs agricole et de la pêche et (b) favoriser le développement des régions rurales
- Objectif 6 - contribuer au développement des régions très peu peuplées.

Le FSE finance des programmes couverts par

- les Objectifs 3 et 4, qui concernent l'ensemble de l'Union européenne. Ces Objectifs sont exclusivement financés par le FSE.
- les Objectifs 1, 2, 5b et 6, en collaboration avec les autres fonds structurels. Ces Objectifs visent à aider certaines régions spécifiques d'Europe.



L'Objectif 4 et l'initiative Adapt – agir pour prévenir



L'Union européenne, face aux bouleversements des changements industriels a voulu marquer sa volonté d'apporter une réponse concrète à un double défi: préserver l'emploi et augmenter la compétitivité des entreprises. C'est ainsi qu'en 1993, lorsque les Règlements qui s'appliquent aux fonds structurels ont été révisés, l'Objectif 4 a été redéfini pour devenir un outil efficace au service de cette approche. Il vise spécifiquement l'adaptation des travailleurs aux mutations industrielles et à l'évolution des systèmes de production. Le champ d'action du Fonds social européen était ainsi étendu de manière à proposer aux Etats membres, pour la première fois, le développement d'actions préventives en matière de chômage.

Agir pour le plus grand nombre de travailleurs et dans tous les secteurs de l'économie

L'Objectif 4 s'adresse à tous les travailleurs de l'Union, sans limitation régionale, notamment à ceux qui sont menacés de chômage. Il couvre l'ensemble de l'économie, des industries et des secteurs spécifiques. Il vise à améliorer les compétences et les qualifications professionnelles des travailleurs ayant un emploi et à compléter les efforts que les entreprises font par elles-mêmes. Il tend à l'amélioration des

systèmes de production. Il offre les moyens d'analyser les tendances du marché du travail ainsi que les besoins en qualifications indispensables dans un environnement de travail en évolution constante.

Compte tenu de leur potentiel en matière d'emplois et pour pallier les grandes difficultés qu'elles ont à fournir à leur personnel une formation appropriée sur le lieu de travail, l'Objectif 4 accorde une priorité spécifique aux petites et moyennes entreprises.

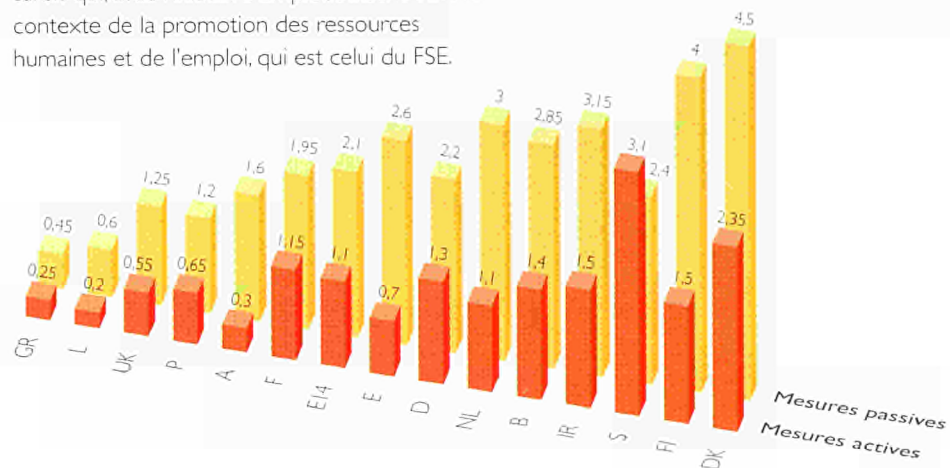
Une approche dynamique et intégrée pour ne pas se contenter de traiter des problèmes identifiés trop tard

Trois grands thèmes sont retenus au titre de l'Objectif 4:

- anticipation des tendances à venir du marché du travail et des besoins en qualifications professionnelles;
- formation et requalification professionnelle, orientation et conseil;
- assistance pour améliorer et développer les systèmes de formation susceptibles de répondre aux besoins générés par le changement industriel et technologique.

Adapt: faire face au défi des mutations industrielles avec des partenaires européens

Adapt est le dernier en date des programmes et initiatives destinés à apporter un concours transnational européen à la modernisation des entreprises de l'Union et à l'amélioration des qualifications de sa main d'oeuvre. C'est l'une des initiatives communautaires des fonds structurels qui, avec l'initiative Emploi, s'inscrit dans le contexte de la promotion des ressources humaines et de l'emploi, qui est celui du FSE.



Du curatif au préventif – Dépenses consacrées aux mesures passives et actives sur le marché de l'emploi dans les Etats membres en 1995 - en % du PIB

IR 1991; B, DK, F 1994; I pas de données

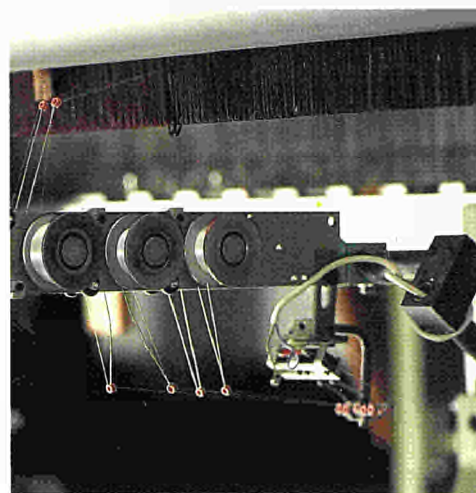
Source: L'Emploi en Europe, 1996

Adapt fait partie de la problématique générale de l'Objectif 4 et, comme celui-ci, apporte son soutien à tous ceux qui peuvent maintenir et créer effectivement des emplois.

La valeur ajoutée d'Adapt par rapport à l'Objectif 4 réside dans les caractéristiques spécifiques des actions susceptibles de recevoir un financement: chaque projet Adapt doit être transnational, c'est-à-dire être associé à au moins un projet similaire dans un autre Etat membre; il doit être novateur, visant à introduire de nouvelles méthodologies et pratiques dans le domaine qui est le sien; il doit encore être conçu pour induire des effets multiplicateurs sur d'autres actions nationales et européennes analogues.

Assurer la réussite des mutations par des moyens financiers importants mais aussi grâce à l'implication indispensable de nombreux acteurs

Tant l'Objectif 4, que l'initiative Adapt sont presque exclusivement financés, du point de vue communautaire, par le Fonds social européen. Au cours de la période de programmation actuelle (1994-1999), le budget affecté à l'Objectif 4 s'élève à environ 2,5 milliards d'euros, ce qui représente environ 5 % du budget total du FSE. L'allocation budgétaire d'Adapt est, quant à elle, de l'ordre d'environ 1,6 milliard d'euros. En ajoutant les autres cofinancements, publics et privés, dont bénéficient

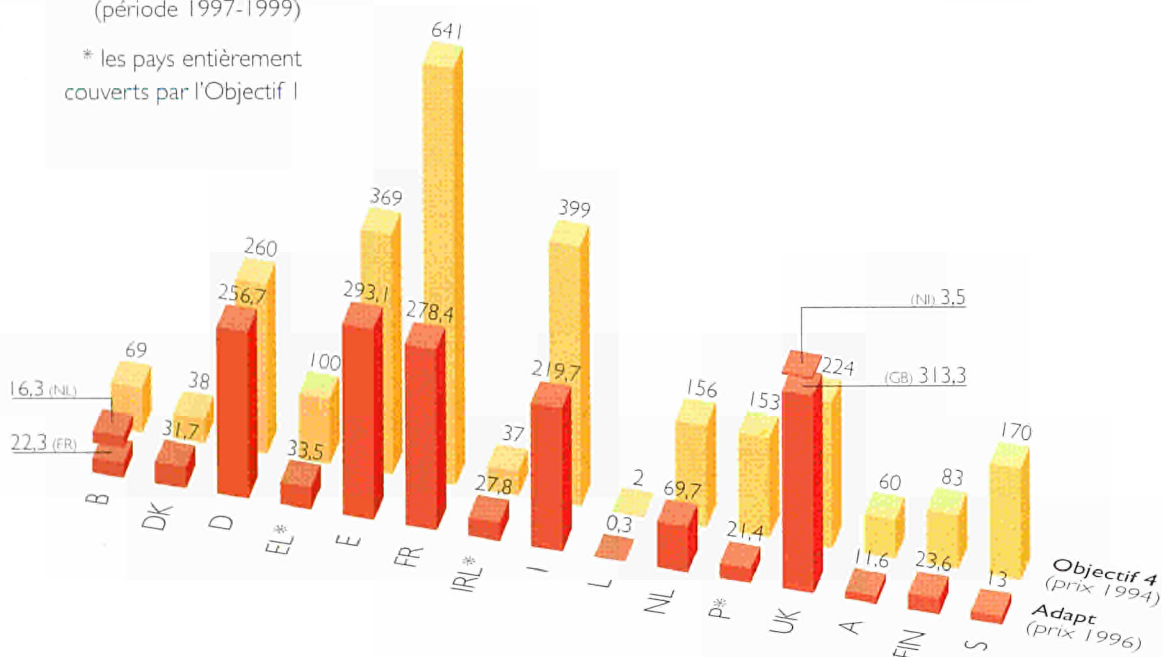


obligatoirement les actions Objectif 4 et Adapt, ces budgets sont à peu près doublés.

La mise en œuvre de l'Objectif 4 et du programme Adapt est enfin caractérisée par les nombreux acteurs qu'elle implique pour que soit utilisée efficacement l'aide financière disponible. Entreprises, organisations de travailleurs, partenaires économiques et sociaux, autorités nationales et régionales travaillent en partenariat. C'est la collaboration entre les dirigeants d'entreprises et les salariés d'une part, et l'articulation des initiatives privées et de l'action des autorités publiques d'autre part, qui garantissent le succès dans le processus de changement et d'adaptation des travailleurs aux mutations industrielles.

Une somme de 224 millions d'euros (prix 1997) est prévue pour le Royaume-Uni concernant un programme biennal relevant de l'Objectif 4 (période 1997-1999)

* les pays entièrement couverts par l'Objectif 1



Allocation du FSE par Etat membre au titre de l'Objectif 4 et estimation du budget pour l'initiative communautaire Adapt et type d'actions Objectif 4 couvertes par l'Objectif 1, pour la période 1994-1999 (en millions d'euros)

Le défi des mutations industrielles



Le défi auquel sont confrontés nos travailleurs et nos entreprises n'est pas nouveau. S'il est vrai qu'il date de la première révolution industrielle, au début du 19e siècle, il prend, de nos jours, une dimension fondamentale. Il est caractérisé aujourd'hui par des formes nouvelles, tant par son ampleur, que par la rapidité de son évolution. Le changement industriel, l'évolution des technologies se développent à un rythme toujours plus rapide et leurs implications sont de plus en plus étendues. Ce phénomène nous concerne tous, que nous soyons directement impliqués ou non: des usines ferment, des entreprises font faillite ou transfèrent leurs activités ailleurs, des travailleurs perdent leur emploi, le tissu économique et social se fragilise: c'est la crise, synonyme de chômage et d'exclusion.

Des causes multiples

L'internationalisation croissante de la production et des marchés

Le commerce international connaît un essor sans précédent en raison de la libéralisation, les grandes sociétés se développent à l'échelle de la planète, les moins grandes sont obligées d'exporter pour survivre, toutes doivent faire face à une concurrence de plus en plus forte et s'adapter à un paysage économique radicalement différent de celui que connaissait et comprenait jusqu'à récemment le citoyen européen.

L'accélération des changements technologiques

C'est une véritable révolution: pacifique, mais aux effets non moins lourds de conséquences. Qu'il s'agisse des technologies d'information et

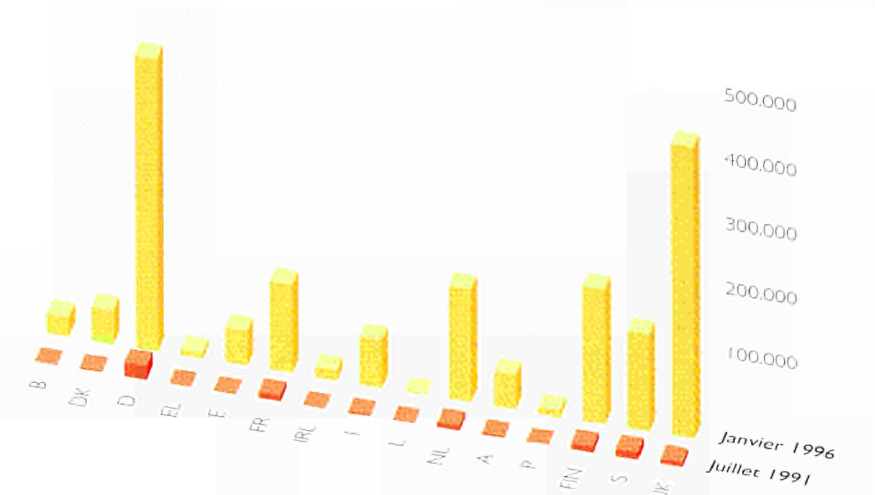
de communication, de biotechnologie ou de technologies appliquées à l'environnement, elles sont toutes porteuses de perspectives importantes de croissance et d'emplois. Mais elles peuvent également être source de pertes d'emplois, les qualifications traditionnelles n'étant plus adaptées à ces technologies.

Les transformations des méthodes de production, de l'organisation et de la nature du travail

Les systèmes de gestion et de production des entreprises connaissent des changements profonds, les modes hiérarchiques d'organisations traditionnelles cèdent la place à de nouvelles structures intégrées et flexibles. La nature même du travail change: il devient de plus en plus intellectuel en imposant des exigences de qualification élevées. Les emplois à vie se raréfient, le travail à temps partiel prend de l'importance, le nombre de femmes au travail augmente pratiquement partout.

Des effets qui doivent être contrôlés et accompagnés

L'impact des mutations industrielles sur l'emploi est loin de n'être que négatif. L'internationalisation des échanges et les nouvelles technologies stimulent la demande de nouveaux biens et services et augmentent la productivité des entreprises. La production à haute valeur ajoutée crée de la richesse et des emplois mieux rémunérés. L'émergence de nouveaux marchés offre d'importants débouchés à nos entreprises qui peuvent vendre plus, et des produits plus chers. Le travailleur nouveau est mieux formé, plus mobile, plus indépendant. Le travail devient plus valorisant, moins répétitif et permet une meilleure maîtrise du temps individuel.



Une évolution technologique fulgurante - Serveurs internet dans l'Union européenne

Source: Network Wizards

Toutefois, ces changements ne vont pas sans difficultés et peuvent induire un coût social non négligeable. Si l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises est une question vitale, elle est parfois synonyme de restructurations et donc de licenciements. De même, les investissements productifs dans les pays où la main d'œuvre est bon marché sont globalement créateurs de richesses, mais ils risquent de pénaliser la main d'œuvre des pays industrialisés qui, à qualification égale, peut être plus chère.

Le changement doit donc être compris, anticipé, accompagné. Au lieu d'être synonyme de pertes d'emplois et d'aggravation du chômage, l'amélioration de la compétitivité peut et doit aller de pair avec l'amélioration des qualifications des travailleurs et l'évolution des relations professionnelles dans l'entreprise.

Telle est la raison d'être de l'Objectif 4 et de l'initiative Adapt.

L'Objectif 4 et Adapt: première réponse du Fonds social européen pour aider employeurs et travailleurs à franchir le cap des mutations industrielles

En permettant aux travailleurs d'avoir accès à une formation bien ciblée, l'Objectif 4 et Adapt visent à les protéger des risques de chômage et à leur permettre d'envisager une plus grande

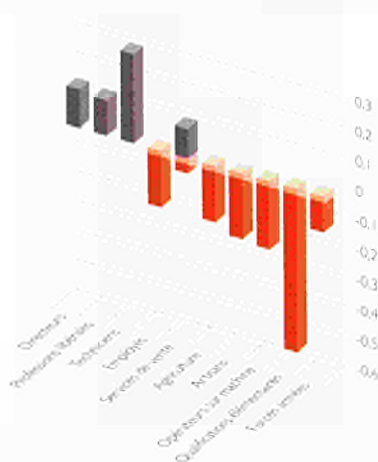
continuité de leur vie professionnelle. Ces programmes tendent également à aider les travailleurs à s'adapter au changement du contenu de leur emploi en les encourageant à multiplier et diversifier leur formation sous forme de compétences transférables et polyvalentes.

Parallèlement, l'Objectif 4 et Adapt soutiennent les entreprises dans leurs efforts pour revoir leur mode de production, mettre en place de nouveaux principes d'organisation industrielle et des nouvelles méthodes dans la conception de leurs produits, enfin d'organiser une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

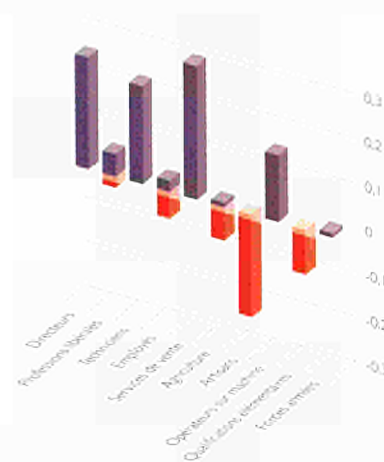
Ces programmes tentent d'établir une approche commune vis à vis des mutations industrielles, tant au niveau national que communautaire.

La mise en œuvre de l'Objectif 4 et de l'initiative Adapt est de par la nature même de ces programmes, un processus progressif puisque le marché du travail s'oriente vers de nouvelles directions. Elle est donc difficile. Malgré cette complexité, les Etats membres ont clairement manifesté leur intérêt en présentant à la Commission leurs programmes relatifs à l'Objectif 4 et à l'initiative Adapt. De nombreuses actions et projets cofinancés par le FSE sont mis en œuvre à travers toute l'Union, et beaucoup sont, d'ores et déjà, suivis d'effets dans les Etats membres.

1992-1994



1994-1995

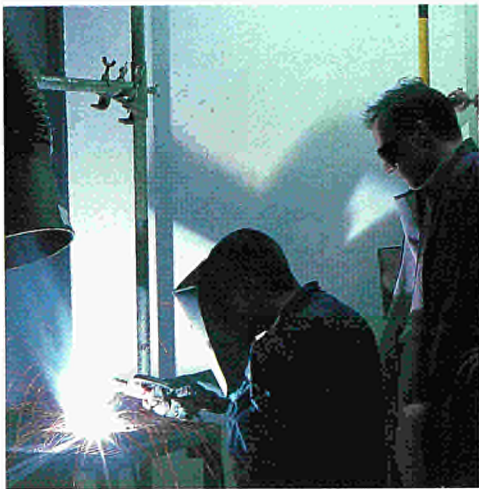


Emplois et industrie en mutation – Taux moyen de variation de l'emploi hommes-femmes selon les professions en % de l'emploi total

A l'exclusion des pays suivants F, A, FI, S.

Source: L'Emploi en Europe 1996

L'adaptation des travailleurs aux mutations industrielles et à l'évolution des systèmes de production



Le FSE soutient des actions pour préserver l'emploi, développer les ressources humaines et augmenter la compétitivité des entreprises

Adaptation nécessaire des entreprises, profondes modifications à apporter dans l'organisation du travail et de la production, apparition de besoins nouveaux en termes d'emplois et de qualifications: emploi et compétitivité, indissolublement liés, se trouvent ainsi au cœur du défi majeur que l'Union doit relever en cette fin de siècle.

Les actions et projets développés dans le cadre de l'Objectif 4 et de l'initiative Adapt illustrent cet effort que ni nos travailleurs, ni nos entreprises ne peuvent entreprendre seuls.

S'adapter aux mutations industrielles, c'est savoir anticiper

L'anticipation est au cœur de l'approche de l'Objectif 4 et d'Adapt. Il n'est possible d'adapter les travailleurs à de nouvelles qualifications, et de favoriser la compétitivité des entreprises que si l'horizon vers lequel ils se dirigent leur est connu. Dans les différents Etats membres, l'Objectif 4 permet, non seulement aux entreprises mais aussi aux observatoires de l'emploi, aux universités et aux instituts de recherche et

de statistiques de réaliser des analyses et prévisions détaillées sur les tendances et l'évolution de l'emploi. Les résultats permettent d'identifier les besoins en qualifications et compétences et d'adapter les formations en conséquence. Et cela, non seulement au niveau des secteurs ou des entreprises individuelles mais aussi au niveau macro-économique.

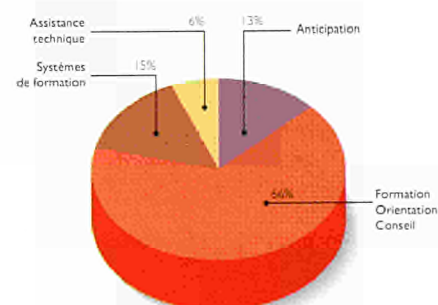
Une formation adaptée et flexible pour l'acquisition de nouvelles compétences

L'Union européenne a mis l'accent sur la formation tout au long de la vie pour préserver emploi et compétitivité. Des systèmes de formation adaptés doivent être mis en place, dans l'entreprise même, avec la participation active des travailleurs eux-mêmes. Les mesures faisant partie des programmes que les Etats membres ont présenté au FSE au titre de l'Objectif 4 et d'Adapt s'inscrivent parfaitement dans cette problématique. Elles sont le reflet de la nécessité, maintes fois soulignée par les différents Sommets européens, d'une politique active du marché du travail.

Les deux exemples suivants illustrent ce recentrage sur l'emploi par des mesures actives, avec l'aide du FSE:

- s'attaquer à la fois au problème du manque des qualifications nécessaires et au problème du chômage: tel est le but d'un projet développé par onze Etats membres dans le cadre d'Adapt (voir page 53). Il s'agit de permettre à des travailleurs en train de suivre des cours de formation à l'extérieur d'être remplacés par des chômeurs pendant la période de formation. Les entreprises obtiennent ainsi une meilleure qualification de leurs travailleurs sans réduire leur personnel et donc leur niveau de production. Les travailleurs occupés améliorent leurs compétences et les chômeurs augmentent leurs chances de trouver un emploi au-delà de la durée de cette action.

Environ 66 % du budget de l'Objectif 4 est consacré à la formation de travailleurs touchés par les mutations industrielles, notamment ceux qui risquent de perdre leur emploi.



Répartition approximative du budget de l'Objectif 4 par activité

- un projet d'une entreprise française, soutenu par l'Objectif 4, concerne l'aménagement du temps de travail (voir page 21). Les deux mille travailleurs de l'entreprise pourront bénéficier d'une réduction de 15% de leur temps de travail. Cette réorganisation fait partie d'un ensemble de modifications de la gestion des ressources humaines de l'entreprise qui doit permettre de créer de nouveaux emplois et d'augmenter d'au moins 10% le nombre total d'effectif.

La priorité accordée par l'Objectif 4 et Adapt aux travailleurs menacés de chômage s'insère dans une logique dont le but est d'éviter l'exclusion du marché du travail de ceux qui sont les plus fragilisés par la dynamique des mutations industrielles. Il s'agit là d'un phénomène qui peut avoir une incidence sur la survie même de l'entreprise. Le plus souvent seule une partie des travailleurs est menacée: généralement la moins qualifiée, donc la plus vulnérable.

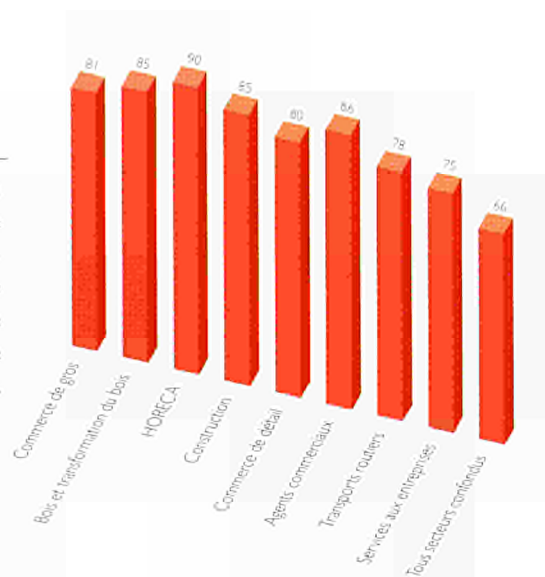
Les entreprises ne sont pas souvent en mesure d'y apporter une réponse adéquate en termes de formation, surtout si celle-ci est longue et coûteuse. Par la mobilisation des financements publics et privés qu'ils engendrent, l'Objectif 4 et Adapt apportent une réponse significative qui, tout en aidant les entreprises à se moderniser, intervient le plus en amont possible du processus conduisant au chômage et à l'exclusion. L'intervention du FSE relève ainsi d'une démarche préventive face au chômage.

Priorité aux PME

Les petites et moyennes entreprises sont les entreprises les plus menacées par les mutations industrielles. Elles sont en même temps les plus grosses créatrices de nouveaux emplois. D'où la priorité donnée par l'Objectif 4 et Adapt au soutien des PME en matière de formation et de gestion des ressources humaines, à la création des services aux PME et au renforcement de la coopération entre elles.

En voici quelques exemples. En Espagne, la plupart des actions de formation pour les entreprises de moins de 200 travailleurs sont réalisées dans le cadre des plans de formation conjoints sectoriels ou intersectoriels, établis par les partenaires économiques et sociaux. En France, un grand nombre des actions concernent la réalisation de projets territoriaux menés par les Chambres de commerce, les employeurs et les syndicats. En Allemagne et dans les pays scandinaves presque tous les agents impliqués dans la formation continue des travailleurs (patronat, salariés, universités, centres de formation, services d'emploi, pouvoirs publics) se sont constitués en réseaux régionaux ou locaux. Dans tous ces cas l'Objectif 4 et Adapt ont joué un rôle de "rassembleur." Ils ont permis aux entreprises participantes de mieux définir leurs besoins de qualification en les confrontant avec ceux des autres et d'avoir accès à des services de formation plus performants que

En Europe, plus de 60% de la main-d'oeuvre est employée par des PME. Celles-ci occupent une position dominante dans un certain nombre d'industries clés.



Industries dominées par des PME en % de l'emploi total dans les divers secteurs considérés

Source: Enterprises in Europe, 4th edition, 1996, Eurostat



ceux qu'elles auraient eus de manière isolée. Ils ont enfin renforcé la coopération entre les PME elles mêmes et, le cas échéant, entre les sous-traitants et les donneurs d'ordre.

Plus de 2 millions de personnes ont bénéficié jusqu'ici des actions de formation dans le cadre de l'Objectif 4 et Adapt. Ces actions sont pour la plupart centrées sur les nouvelles technologies et plus particulièrement sur les technologies de l'information et de la communication.

Un projet allemand dans le cadre de l'Objectif 4 (voir page 54) concerne la formation des travailleurs de PME pour leur ouvrir les possibilités de travail à distance (télétravail - Internet). Il s'agit principalement de domaines relatifs à l'intégration de bases de données, le commerce électronique, les rapports avec les clients et la recherche sur les produits et les méthodes de production. Des modules de formation couvrant ces domaines ont été mis en place. Les participants reçoivent une formation télématique à leur poste de travail et pendant les heures de travail. D'après les prévisions, environ 95 PME participeront à ce projet en 1997.

Meilleure organisation du travail pour mieux tirer profit des nouvelles technologies

L'expérience montre que l'efficacité de l'introduction des nouvelles technologies dépend largement des systèmes d'organisation de la production et du travail mis en place.

La Belgique, par exemple, a présenté, au titre de l'Objectif 4, un projet (voir page 31) visant à fournir aux responsables des équipes de maintenance et à l'ensemble des travailleurs, dans le contexte de la polyvalence, une formation en maintenance prédictive: le projet "Formation en maintenance prédictive". Il s'agit de dépasser l'approche "curative" (attendre la panne pour réparer) en introduisant une véritable programmation de la maintenance en fonction des besoins et de l'état réel des machines. Cette formation doit permettre aux bénéficiaires de mesurer, analyser et interpréter les données, de faciliter la prise de décisions et l'incorporer dans la gestion de la production.

Un éventail varié de projets dont la différence d'approches et de méthodes font la richesse des programmes Objectif 4 et Adapt

On trouvera dans les pages qui suivent d'autres exemples d'actions soutenues par le FSE au titre de l'Objectif 4 et de l'initiative Adapt.

La mobilisation des acteurs de l'emploi et de la formation un peu partout sur le terrain en réaction aux propositions de la Commission et la réponse positive des autorités nationales travaillant en étroit partenariat avec la Commission constituent un signe encourageant pour le futur: Le lancement de l'Objectif 4 et d'Adapt en 1993, représente un nouveau cap pour le Fonds social européen et est le signe de sa détermination à se tourner résolument vers l'avenir.

Anticipation des tendances du marché du travail et des besoins en qualifications professionnelles

LE FSE encourage et soutient les politiques et mesures qui visent à prévenir les effets des mutations industrielles plutôt que de tenter d'y remédier après coup. Il s'agit d'anticiper les changements de l'emploi et les besoins en nouvelles qualifications afin de réorienter les processus de production et les actions de formation. Une priorité est accordée à cet effet à la création d'observatoires du marché du travail et des réseaux.

Anticipation



Projets

Belgique	Diversification des aptitudes dans la vente moderne en gros	17
Danemark	La province de Ringkøbing se prépare à relever le défi	18
Luxembourg	Evaluation des aptitudes pour l'utilisation optimale des ressources humaines	19
Suède	Encourager les entreprises à s'entraider	20
France	Création d'emplois – le doux parfum du succès	21
Belgique	Poser les jalons du succès	22
France	Promouvoir le contrôle de la qualité dans le secteur des PME	23
Allemagne	Comprendre de nouvelles cultures de travail	24
France	La coupe du monde de football 98 marquera aussi le coup d'envoi d'une formation FSE	25

Diversification des aptitudes dans la vente moderne en gros

En Belgique, le CEFORA est en train de développer une formation FSE destinée à aider les employés à acquérir de nouvelles aptitudes nécessaires dans le secteur de la vente en gros. Ce centre a été créé en 1990 par des organisations patronales et syndicales, en vue de former des employés salariés dans plus de 50.000 entreprises belges, dont 12.500 environ sont des grossistes.

Un marché en pleine évolution

Traditionnellement, le rôle essentiel des grossistes a toujours été le transport et l'entreposage de produits manufacturés, en grandes quantités, prêts à être vendus au détail. Toutefois, à en juger d'après l'évolution du marketing moderne, le secteur a besoin de diversifier ses compétences. La vente par correspondance a, depuis longtemps, conféré une dimension de vente réelle à l'activité de distribution. Parmi les autres facteurs susceptibles d'alimenter une demande de nouvelles aptitudes, citons la tendance à court-circuiter les canaux conventionnels de distribution afin d'accélérer la livraison et la tendance à sous-traiter les activités de transport et d'entreposage, ce qui contribue à conférer aux grossistes un rôle de conseil et d'information vis-à-vis de leur clientèle.

Anne Cordier, conseiller du CEFORA, insiste aussi sur la diversité du secteur: "Nous avons affaire à quatre sous-secteurs", explique-t-elle, "chacun d'eux peut requérir de nouvelles attitudes différentes. Par exemple, les grossistes, pris ici au sens de filiales étrangères, doivent repenser leur approche à la lumière du Marché Unique, qui a rendu obsolète l'idée de posséder une filiale dans chaque pays plutôt que deux ou trois". Dans ces circonstances, et compte tenu du nombre d'emplois qui existent dans le secteur de la vente en gros, le CEFORA a décidé d'analyser de plus près ce secteur, afin d'en prévoir les besoins futurs et d'adapter la stratégie de formation en conséquence.

Organisation de la formation sur la base d'une enquête

La première enquête réalisée par le CEFORA traduisait ce qu'Anne Cordier considère comme les aspects les plus importants d'une analyse judicieuse des besoins en matière de formation: un éclairage direct sur les besoins réels des entreprises, exprimés ici par une quarantaine de firmes dans une série de secteurs, notamment les appareils ménagers, l'alimentation et les machines. L'enquête a débouché sur un plan de formation comportant six modules, pour la période 1995-1996, et couvrant des thèmes tels que le télé-marketing et la mise au point des techniques d'achat.

Cette constatation a conduit à la réalisation d'une seconde étude, qui allait compléter l'approche de la première, exclusivement axée sur

«les filiales doivent repenser leur approche à la lumière du Marché Unique»

la base, grâce au concours de l'OVD Groep, un institut de recherche néerlandais. Des employés belges ont été invités à se reconnaître dans une classification établie par les Pays-Bas, concernant les diverses tâches et les tendances au niveau des marchés, des

produits, des services et des procédés. En fonction des réponses données, un second programme de formation a été conçu pour 1996-1997. On a par exemple considéré que les tendances dans les services tels que le transport et l'entreposage conditionnaient les aptitudes attendues du personnel des entrepôts et des autres effectifs intervenant dans la logistique de la vente en gros.

Rosa Arnone, qui travaille chez Niezen Traffic, une firme spécialisée dans la signalisation routière et établie près de Mons, a suivi ces deux programmes de formation. "Tous deux étaient intéressants", dit-elle, "particulièrement l'approche pratique de la première, qui faisait intervenir des jeux de rôle pour développer les aptitudes de contact par téléphone, et qui m'a, personnellement, été d'une grande utilité."

BELGIQUE



L'étude des besoins de formation dans le secteur de la vente en gros en Belgique a identifié de nouvelles exigences des entreprises. Un plan de formation comportant six modules a été élaboré pour le secteur. Une seconde étude a été lancée sur les tendances du marché et leur impact sur les possibilités d'emploi.

Coordinateur du projet

Centre de Formation de la Commission paritaire nationale auxiliaire pour employés (CEFORA)
Bruxelles
M. Arnout De Koster
Fax: +32-2-734 52 32

Durée du projet
1994-1997

Financement (écus)
Deux études: 66.326

FSE	Public	Privé
25.264	30.878	10.184

Formation (1995-1996): 727.312

FSE	Public	Privé
177.188	258.323	291.801

Taux de change en mai 1997 | écu = 40 BEF

Formation (1996-1997): 543.712
(estimation uniquement)

Nombre de personnes formées
1995-1996: 567
1996-1997: 1300 (estimation uniquement)

Projet Objectif 4





Une étude a été réalisée afin d'aider la région du Ringkøbing à anticiper l'impact de la mondialisation sur la région. Cofinancée par le FSE, cette évaluation a mis en lumière la nécessité d'assurer une formation dans les nouveaux secteurs sources d'emploi, afin que la main-d'oeuvre du Ringkøbing acquière les compétences qui font actuellement défaut sur le marché de l'emploi.

Financée par le FSE, une étude d'évaluation de l'impact de la mondialisation sur une des régions les plus fortement industrialisées du Danemark a permis aux autorités locales, entreprises et associations patronales de la région de cerner les problèmes auxquels elles seront vraisemblablement confrontées et de prendre rapidement des mesures pour préparer la main-d'oeuvre à relever les défis que l'avenir leur réserve.

«le rapport est un outil exceptionnel»

Le rapport, qui a été rédigé par une équipe de consultants, de patrons et de représentants des autorités locales vers la fin 1996, montre que la province danoise du Ringkøbing risque de rencontrer pas mal de problèmes dans sa transition vers l'ère post-industrielle. Il s'avère que de nombreuses entreprises manufacturières, faisant appel à une main-d'oeuvre abondante et dépendant fortement de la main-d'oeuvre locale, délocalisent leur production pour aller s'implanter en Asie et en Europe de l'est. La région, qui enregistre depuis de nombreuses années le taux de chômage le plus faible du Danemark (grâce au boom des années 60, principalement dans les secteurs du textile-habillement, du bois et de la production de meubles), voit son avenir menacé par la perspective d'un chômage structurel élevé, lié au manque de qualifications de sa main-d'oeuvre. Faute d'une structure coordonnée d'actions régulières de formation, la main-d'oeuvre de la province du Ringkøbing n'a pas, semble-t-il, la possibilité d'acquérir les qualités et la flexibilité qui sont désormais exigées par l'industrie moderne. Les industries établies ont d'ores et déjà des difficultés à trouver du personnel qualifié dans la région. En outre, les enquêtes font apparaître un "exode des cerveaux", de nombreux jeunes quittant la région pour poursuivre des études supérieures, mais sans jamais y revenir une fois leur formation terminée.

Une formation pour ouvrir de nouvelles possibilités

Le rapport a mis en lumière la nécessité de dispenser une formation dans les nouveaux domaines où l'on va probablement avoir besoin de main-d'oeuvre, comme la logistique, le trai-

tement de l'information et la conception. Les associations patronales et syndicales de la région sont invitées à veiller à organiser la formation des travailleurs dans des secteurs où l'on dénote une pénurie de personnel qualifié ou bien dans les secteurs où de nouvelles aptitudes sont exigées.

Des solutions sérieuses à des problèmes structurels

Bjarne Ahrens, conseiller en gestion d'entreprise auprès de l'Institut danois des technologies (DTI), a suivi de près l'évolution de l'industrie textile et a pu constater que la délocalisation des entreprises vers des marchés moins coûteux ne signifiait pas nécessairement que tous les emplois dans l'industrie allaient disparaître. Il souligne la nécessité d'élargir les compétences des effectifs des industries manufacturières, en s'appuyant sur les aptitudes qu'ils ont déjà, par exemple dans la production "juste à temps." "Il faut veiller à ce que l'ensemble de notre personnel soit capable d'assumer certaines responsabilités de gestion" note-t-il. Par ailleurs, pour remédier au manque de personnel hautement qualifié dans son comté, Ane Marie Clausen, un des cadres de l'Association patronale du Jylland, indique que son organisation a travaillé en collaboration avec l'Université d'Aalborg: un assistant universitaire en gestion de l'environnement a été nommé dans un collège technique local, de manière à augmenter le nombre de personnes possédant des compétences professionnelles dans le domaine de l'environnement dans la région. Un arrangement réciproque est en vue avec une université allemande, pour l'enseignement de l'allemand au niveau universitaire.

Knud Munk Nielsen, gouverneur du Comté, est convaincu de la nécessité d'adopter une approche globale pour combattre le chômage structurel. Il souligne que "le rapport est un outil exceptionnel pour sa région, car il favorise l'établissement de politiques commerciales cohérentes. C'est un bon exemple de coopération réussie entre le Comté, le Conseil régional pour le marché de l'emploi et le Fonds social européen."

Projet Objectif 4



Coordinateur du projet
Conseil régional de Ringkøbing
Ministère de la culture et du marché de l'emploi
Ringkøbing
M. Jørn Røjgaard Nielsen
Fax +45-97-32 58 99

Durée du projet
Octobre 1996 - novembre 1996

Financement (écus)
Total: 106.613

FSE 45.937	Public 60.676
----------------------	-------------------------

Taux de change en mai 1997 | écu = 7,5 DKR

Résultats
Réorienter la formation pour répondre aux besoins nouveaux de l'industrie.

En mai 1995, l'Institut national luxembourgeois pour le développement de la formation professionnelle continue (INFPC), a lancé un programme innovateur unique en son genre, consistant à élaborer une technique d'évaluation des aptitudes professionnelles. Ce projet répondait à la nécessité de remédier à la sous-utilisation des ressources humaines, observée aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. Il s'agissait d'éviter, par exemple, qu'une entreprise, ayant mal évalué ses besoins en ressources humaines, embauche des gens dont les compétences ne convenaient pas, en fin de compte, au genre de défi auquel l'entreprise faisait face.

«le programme est intéressant pour toute entreprise»

Le programme de l'INFPC est destiné à aider les entreprises à évaluer en toute connaissance de cause le type de compétences répondant à leurs besoins, et à adapter leurs politiques de formation et d'embauche en conséquence. De même, il permet aux individus, qu'ils soient employés ou demandeurs d'emploi, d'évaluer convenablement leurs aptitudes, et d'adapter leurs plans de carrière en fonction des résultats de l'évaluation.

Une approche graduelle

Conjointement financée par le FSE et les autorités luxembourgeoises, la première phase du projet s'est achevée en mai 1996, avec la publication des résultats d'une année de recherches dans un rapport de 300 pages intitulé: "Méthodes de recensement pour l'évaluation des compétences du capital humain." Ce rapport comportait une analyse de tous les outils à la disposition des entreprises pour l'évaluation des compétences en ressources humaines, glanés auprès d'un large éventail d'entreprises européennes, ainsi que dans la littérature spécialisée dans ce domaine. Le document a été présenté le 21 mai 1996 à l'occasion d'un séminaire auquel participaient des représentants du Ministère luxembourgeois de l'emploi et de la Commission européenne, ainsi que les Directeurs des ressources humaines de grandes

sociétés luxembourgeoises. A la suite du séminaire, certaines de ces entreprises ont introduit les techniques qui y avaient été présentées.

La phase finale du projet, qui comprenait une évaluation des principales techniques dans le cadre du programme européen Leonardo, s'est achevée en mai 1997. Le même mois, l'INFPC a créé un centre d'évaluation des compétences à Luxembourg, en s'appuyant sur toutes les informations et les expériences engrangées jusque là. Ce centre offre, moyennant rétribution, des

services de conseil à toutes les entreprises qui voudraient mettre sur pied un système d'évaluation des compétences.

Il compte parmi ses clients la firme Prefalux, une entreprise de construction qui emploie 225 personnes, et que l'INFPC a aidé à établir un système d'évaluation des compétences, de manière à mieux définir ses besoins en matière de formation et à améliorer la qualité de la gestion de ses ressources humaines. D'après le directeur du projet, Christian Szylar, le système peut être adapté aux besoins de toute entreprise. "Nous avons adopté une approche sectorielle. L'évaluation des compétences n'est pas appliquée de la même façon aux industries de service et aux industries manufacturières. Mais le programme est intéressant pour n'importe quelle entreprise soucieuse d'améliorer l'efficacité de ses ressources humaines."

Collaboration avec les partenaires sociaux

Christian Szylar souligne que le projet n'est pas destiné à encourager la tendance à la réduction des effectifs des entreprises. "La raison d'être de l'évaluation des compétences est de favoriser le développement des ressources humaines et le développement personnel des employés. Nous veillons en outre à ce que tous les partenaires sociaux, y compris les syndicats, soient pleinement consultés."



Une nouvelle technique innovatrice, développée au Luxembourg, aide les entreprises et les particuliers à évaluer les compétences et les exigences professionnelles. L'analyse des outils dont disposent actuellement les entreprises pour évaluer les compétences a conduit à la création d'un centre de conseil aux entreprises en vue de la mise en place de systèmes d'évaluation et de l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

19

Coordinateur du projet

Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue (INFPC)

M. Christian Szylar
Luxembourg
Fax: +352-46 96 20

Durée du projet
Mai 1995 - mai 1996

Financement (écus)

Total: 61.464

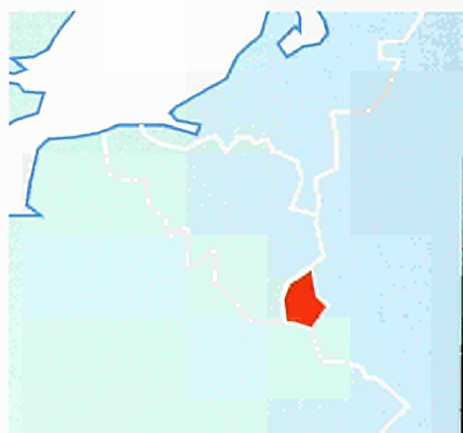
FSE	Public	Privé
23.049	23.049	15.366

Taux de change en mai 1997 | écu = 40 LUF

Résultats

Développement d'un outil d'évaluation pour les PME

Projet Objectif 4





Un réseau en Suède rassemble des entreprises dans le cadre de conférences et de séminaires, pour évaluer les besoins de formation et préparer des sessions de formation. Ce réseau qui fut dans un premier temps un outil d'échange d'informations, permet désormais l'échange d'employés et de cadres.

Les périodes de récession économique sont des moments difficiles à traverser. Bien souvent, les entreprises sont contraintes de se restructurer radicalement. Dans ces circonstances, le plus difficile est de trouver la solution appropriée. Or, nombreuses sont les entreprises qui procèdent par tâtonnements, sans tirer parti des expériences faites par d'autres entreprises dans des situations similaires. Toutefois, grâce à un projet parrainé par l'initiative communautaire Adapt, un réseau rassemblant des firmes, des centres de formation et d'enseignement et d'autres organisations, a été créé dans le but précis d'aider les entreprises dans leur développement stratégique et la résolution des problèmes.

Le point sur la situation – partager les problèmes

Le projet suédois "Bootstrap" s'est inspiré d'autres programmes développés par son organisateur - le Centre de la vie active et du développement (CAU) de l'Université d'Halmstad. Il se fonde sur une précédente étude baptisée "Leadership, Organisation et Codétermination" (programme Lom). Parmi les principaux problèmes épinglés par les entreprises qui s'efforcent de braver les mutations industrielles dans leur secteur, citons: la méconnaissance des solutions déjà tentées par d'autres entreprises à des problèmes communs de restructuration; le manque de soutien technique disponible pour l'expérimentation de nouvelles technologies ou de formes alternatives d'organisation du travail; et l'absence de partage des meilleures pratiques entre les entreprises. Il est souvent difficile de trouver des consultants et des experts spécialisés dans le domaine de la restructuration et le budget d'une petite entreprise permet rarement de faire appel aux services de tels experts. Les directeurs de PME ont des difficultés à cerner les problèmes de fond, puis à les exprimer et les expliquer à d'autres. Généralement, ils ont un potentiel inexploité, ne sont pas à jour dans leurs connaissances des marchés et des technologies et manquent d'infrastructures de communi-

«identifier leurs besoins futurs en matière de compétences»

tion; d'autre part, ils n'ont pas assez de temps ni de ressources pour la formation traditionnelle.

Un engagement futur – partager les idées

Des réseaux d'entreprises sous l'égide de Bootstrap sont en train de se constituer dans sept Etats membres au total. Ensemble, ils cherchent à définir et à développer de nouveaux procédés et des idées novatrices. Ils fournissent des conseils, dispensent certaines formations et assurent des services de gestion de réseau informatique pour aider les PME confrontées à des changements, non seulement dans leurs procédés de production mais aussi dans la façon de travailler et d'offrir leurs services.

Un aspect important du projet "Bootstrap" consiste à aider les PME à mettre au point des plans d'affaires stratégiques et à identifier leurs besoins futurs en matière de compétences, afin de répondre aux exigences commerciales sans cesse changeantes et de faire face à l'avènement des nouvelles technologies.

L'exemple suédois

Le projet Bootstrap en Suède comprend trois réseaux, regroupés sous l'appellation Innonet, qui viennent en aide aux petites entreprises du secteur manufacturier, aux entreprises du secteur public et aux femmes entrepreneurs. Il s'agit avant tout de rassembler les entreprises dans le cadre de conférences et de séminaires, d'analyser les besoins, de soutenir des modules de formation et de promouvoir des activités de formation aux technologies de l'information.

Lancés dans un premier temps pour un simple échange d'informations, ces réseaux ont fini par devenir des outils d'échange de travailleurs et de cadres entre entreprises. "La première étape importante, c'est de jeter les bases en associant au processus toutes les personnes compétentes, pour ensuite mettre au point des stratégies individuelles sur mesure" explique le professeur Berndt Hofmaier du CAU. "A partir de là, on peut créer un langage commun".

Projet Adapt



Coordinateur du projet

Högskolan i Halmstad
Halmstad, Suède
Prof. Berndt Hofmaier
Fax +46-35-12 81 75

Partenaires du projet

Computação Grafica, Portugal
Fraunhofer Institut für Graphische Datenverarbeitung, Allemagne
Technological Education Institute of Lamia, Grèce
Environmental Software & Service GmbH, Autriche
Tecnofin Structure SPA, Italie
University of Warwick, Royaume-Uni

Durée du projet

Septembre 1995 - décembre 1997

Financement (écus)

Total: 429.000

FSE	Public	Privé
224.000	164.000	41.000

Taux de change en mai 1997 | écu = 8,90 SEK

Résultats

Développer des approches communes vis-à-vis de problèmes communs pour les PME

La création d'emplois revêt une importance capitale pour le fabricant de cosmétiques Yves Rocher; depuis la création de l'entreprise en 1959. "Derrière le développement du chiffre d'affaires, il existe deux grands projets: le premier, c'est la défense de l'environnement et le second, le développement de l'emploi", déclarait Didier Rocher, le directeur général, en 1994.

Un nouveau cadre juridique

Cette volonté de créer de l'emploi et la nature cyclique du négoce des cosmétiques ont façonné la politique innovatrice de l'entreprise en matière d'emploi. En 1992, un accord sur le temps de travail a été signé entre la direction et les partenaires sociaux, sur base d'horaires flexibles. Ce système a permis à l'entreprise de faire face aux fluctuations de la demande. Ensuite, en 1995, l'entreprise a commandé une étude de faisabilité sur les possibilités de réduire le temps de travail des employés, sans en diminuer le salaire brut, et s'est ainsi rapprochée de son objectif de création d'emplois. Cette étude, qui a été appuyée par une subvention du FSE de 80.317 écus et couvrait les six établissements de production Yves Rocher; a montré qu'un tel système aurait un coût prohibitif, à moins que l'entreprise ne bénéficie d'un assouplissement de ses charges patronales. Heureusement, la loi Robien, votée en juin 1996, allait permettre aux entreprises de signer avec les partenaires sociaux un accord d'aménagement et de réduction du temps de travail, en contrepartie de quoi, les charges patronales seraient diminuées entre 30 et 40 % sur une période de 7 années. Yves Rocher introduisit rapidement un système permettant de créer 10 % d'emplois supplémentaires en réduisant dans les mêmes proportions le temps de travail de son personnel. Après avoir consulté ses employés, Yves Rocher a assorti ce système d'une série de mesures

internes importantes, parmi lesquelles un gel des salaires en 1997 et la suppression de la prime de vacances des cadres. Ce système a fait passer le nombre annuel de jours de travail de 226 à 203 pour les 2.138 employés et a permis de créer 329 nouveaux emplois, sans diminution de salaire.

Progrès grâce au partenariat

D'une manière plus générale, le nouveau système marque le début d'une nouvelle ère de coopération entre la direction et le personnel. Les horaires sont réalisés collectivement sur base des plans prévisionnels d'activité et des propositions de rythme de travail

«trouver un équilibre entre souhaits des salariés et besoins de l'entreprise»

faites par les salariés à leur hiérarchie directe. Un accord cadre prévoit qu'un salarié ne peut travailler plus de deux semaines de 46 heures par mois. En cas de modification - dans le plan d'activité de l'établissement ou de la part du salarié - un préavis de deux jours est prévu. Par ailleurs, les employés convertissent les primes gagnées en congés supplémentaires

dans le cadre du "Compte Epargne Temps." La prise de congé CET se fait par tranches minimum de 5 jours, en accord avec l'entreprise, et en effectuant la demande au minimum 15 jours à l'avance. Enfin, les économies réalisées grâce à la diminution de l'absentéisme, qui a coûté 1,36 million d'écus en 1995, seront incorporées dans un plan d'intéressement des salariés aux bénéfices de l'entreprise.

L'adaptation au nouveau système implique un changement de comportement et un plus grand sens des responsabilités. D'après Paul Lamonier, responsable de ce projet chez Yves Rocher, "la volonté de l'entreprise est toujours de trouver un équilibre satisfaisant entre souhaits des salariés et besoins de l'entreprise."



© Yves Rocher

Un fabricant français de cosmétiques, désireux de réduire le temps de travail pour pouvoir embaucher plus de personnel, a entrepris une étude de faisabilité. Les conclusions de cette étude ont conduit à un certain nombre de changements dans l'organisation du groupe, ce qui a permis de créer 329 nouveaux emplois sans devoir abaisser les salaires.

Coordinateur du projet

Yves Rocher
La Gacilly
M. Paul Lamonier
Fax: + 33-2-99082828

Durée du projet
1995-1997

Financement (écus)

Total: 321.267

FSE	Public	Privé
80.317	112.443	128.507

Taux de change en mai 1997 | écu = 6,6 FF

Résultats

329 nouveaux employés

Projet Objectif 4





Douze PME belges profitent d'un outil analytique développé à l'origine pour les grandes entreprises uniquement. Cet outil de "Benchmarking" analyse les besoins de formation de chaque entreprise et permet d'envisager des cours plus spécialisés.

Les PME sont réputées avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir rapidement à l'évolution des marchés. Mais ceci suppose qu'elles aient également des idées claires sur la marche à suivre afin de devancer toujours la concurrence. Comment s'y prendre pour bien cerner ce pour quoi on est compétent et ce dont on aurait besoin pour l'être encore davantage ?

Vizo-Centrum, un centre de formation de la Région flamande de Belgique, s'est inspiré d'un programme efficace de "benchmarking" développé par la London Business School et par IBM, à l'intention des grandes entreprises. Avec l'aide financière du FSE, au titre de son initiative communautaire Adapt, ce projet belge s'attache à "affûter" les petites et moyennes entreprises (PME). Ce programme baptisé "Benchmarking for Success" aide les PME à renforcer leurs avantages concurrentiels et il détermine les besoins de formation de leurs cadres et employés, afin que ceux-ci acquièrent de nouvelles compétences et développent leurs aptitudes et talents actuels.

«aider les PME à tirer le maximum des capacités de leurs employés»

de leurs cadres, mais il les aide aussi à développer un outil d'analyse du marché", poursuit le Dr Machiels.

De l'audit à la formation

Douze entreprises manufacturières belges ont décidé de participer au programme et ont entamé la première phase de l'audit. Dès que cette analyse sera achevée, Vizo passera à la seconde phase du programme, celle de la formation, qui est conçue sur mesure en fonction des besoins de chaque entreprise.

Cette formation est suivie d'un second audit, effectué 3 à 6 mois après le lancement du programme, de manière à vérifier par recouplement la position de l'entreprise sur le marché. "Comme, entre-temps, nous devrions déjà avoir identifié les faiblesses, ce second audit est effectué pour vérifier quel a été l'impact de la formation sur l'entreprise et déterminer si la position de celle-ci sur le marché s'est améliorée", indique le Dr Machiels.

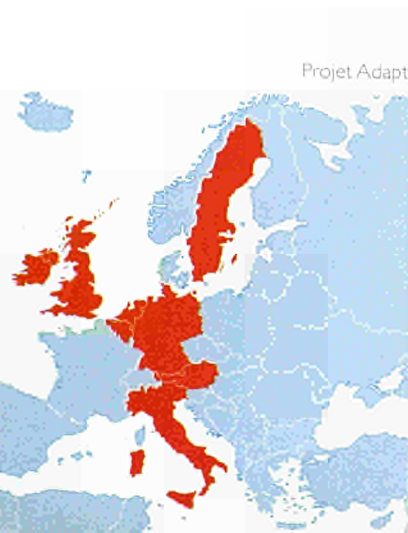
Des points de référence

"Benchmarking for Success" est mis en oeuvre simultanément dans 9 Etats membres. Les PME belges et d'autres entreprises participant à ce programme à travers toute l'Europe ont ainsi la possibilité de profiter de leurs expériences mutuelles, en mettant en commun les résultats obtenus dans les diverses régions. Ceci permet de faire des comparaisons entre des entreprises d'un même secteur. Depuis le lancement du programme, plus de 200 PME ont été introduites dans la base de données et Vizo prévoit maintenant d'étendre son programme, dans un avenir proche, au secteur du tourisme.

Sous le microscope

La première démarche consiste à faire le point sur la situation de chaque entreprise. Vizo a élaboré pour ce faire un questionnaire à compléter. Ensuite, on procède à un audit de chacune des PME à l'aide d'un "outil de benchmarking" et de "Microscope", un logiciel développé par IBM. "Ce logiciel est l'outil que nos consultants utilisent pour l'audit des entreprises. Grâce à cela, il est possible de comparer chaque entreprise avec ses concurrents, dans la région mais aussi dans toute l'Europe, sur la base d'éléments communs", explique le Dr Willy Machiels, directeur du Vizo Centrum. "Ce processus analytique aide les PME à tirer le maximum des capacités de leurs employés et

221



Projet Adapt

Coordinateur du projet

Vizo-Centrum Hasselt
Hasselt, Belgique
Dr. Willy JA Machiels
Fax +32-11-22 98 69

Partenaires du projet

Edinger Tourismusberatung GmbH, Autriche
West London Technical College, Royaume-Uni
Fabrimetal Hainaut-Namur, Belgique
Job Entry, Pays-Bas
World Class Rural Cluster (WCRC), Irlande
ECIPAR, Italie
Ligurfa, Italie
Text und Bild Original, Suède
Berufsförderungszentrum Essen e.V., Allemagne

Durée du projet

Janvier 1996 - mars 1998

Financement (écus)

Total: 422.000

FSE	Public	Privé
114.000	139.000	169.000

Taux de change en mai 1997 | écu = 40 BEF

Participants

Cadres de PME

D'une grande souplesse pour répondre aux attentes de leurs clients en matière de spécifications techniques des produits ou de délais de fabrication, les petites et moyennes entreprises (PME) ont d'un autre côté des difficultés à répondre aux exigences de qualité qui se banalisent dans les entreprises de taille plus importante. En effet, les méthodes qui y sont utilisées se révèlent souvent inadaptées aux petites structures industrielles. En conséquence, les PME sont souvent incapables de répondre aux nouvelles exigences exprimées par leurs clients en termes d'assurance de qualité. Le principal obstacle tient au fait que les PME ne disposent ni de ressources financières suffisantes, ni de la disponibilité pour faire appel à un consultant extérieur. En outre, le petit nombre de salariés ne leur permet pas non plus d'affecter une personne à cette réorganisation. En revanche, leur petite taille et le rôle essentiel du dirigeant de PME permet de travailler autour d'un pôle unique, performant et flexible, qui devrait garantir la bonne mise en place des changements nécessaires.

Une approche expérimentale

À la lumière de cette analyse, l'IRDQ, l'Institut français de Recherche et de Développement de la Qualité, a imaginé, avec le soutien du Fonds social européen, un système original d'assurance qualité pour les PME. Ce dispositif est pour l'instant expérimenté en Franche-Comté, sous la direction d'étudiants en commerce qui font office de "junior consultants" auprès des 30 entreprises participantes (dont la taille varie de 3 à 23 employés). Toutes ces entreprises ont besoin d'améliorer leurs normes de qualité pour des raisons commerciales ou de sécurité, et 7 d'entre elles pourront peut-être acquérir le "label ISO" à la suite de leur participation au projet. Chaque étudiant est affecté à l'une de ces entreprises pour une période de 20 jours ouvrables, durant lesquels il doit, en collaboration avec le chef d'entreprise, effectuer les changements organisationnels nécessaires.

L'approche choisie consiste à répondre aux besoins de chaque entreprise en adaptant un plan d'action modèle, élaboré au début de

«permettre à un spécialiste de la qualité de prendre en main la démarche qualité»

l'exercice. Après évaluation des résultats, deux guides seront publiés à l'automne 1997, l'un destiné aux chefs d'entreprise et l'autre à l'usage des consultants.

Le rôle classique du consultant est de "faire faire." En revanche, dans le cadre de ce projet, les junior consultants "font à la place", tout en organi-

sant leur succession: chaque problème d'organisation est traité avec logique et méthode afin de démontrer que les objectifs peuvent être atteints. Les deux règles de base deviennent alors: inciter à agir par l'exemple, puis motiver le responsable à poursuivre. "Le but du guide est de permettre à un spécialiste de la qualité de prendre en main la démarche qualité dans n'importe quelle PME" explique Claude Imbert, responsable du projet.

Etude de cas

Quand Jean-Louis Courbet a repris l'entreprise familiale, spécialisée dans les balustrades de balcon pour une clientèle privée, il a commencé par le démarchage auprès d'entreprises industrielles implantées dans la région. Il dessert maintenant essentiellement le marché industriel, avec 5 employés à temps plein, un outil de travail modernisé et des techniques de production en série. Son entreprise s'est installée dans des locaux appropriés. Son expérience du projet IRDQ a été très positive: "Avant, tout était basé sur la mémoire, et il fallait retourner chez les clients pour prendre les cotes quand on refaisait quelque chose. C'était une perte de temps." Un consultant du projet a remédié au problème en concevant un logiciel de gestion, qui enregistre les spécifications techniques et coordonne les diverses opérations de fabrication pour chaque commande. Ce logiciel permet également de faire apparaître systématiquement la marge entre le prix de revient et le prix de vente, avantage non négligeable.



L'Institut de Recherche et de Développement de la Qualité a imaginé un système original d'assurance qualité pour les PME. Ce dispositif est pour l'instant expérimenté en Franche-Comté; il permet aux étudiants des écoles de commerce de mettre à l'épreuve leurs capacités de gestion.

Coordinateur du projet

IRDQ (Institut de Recherche et de Développement de la Qualité)

Besançon

M. Claude Imbert

Fax: +33-3-81 53 05 04

Partenaires du projet

DRIRE

Conseil Régional

CGPME

Chambre Régionale des Métiers

Université de Besançon

MFQ (Mouvement Français pour la Qualité)

Durée du projet

1996-1997

Financement (écus)

Total: 105.452

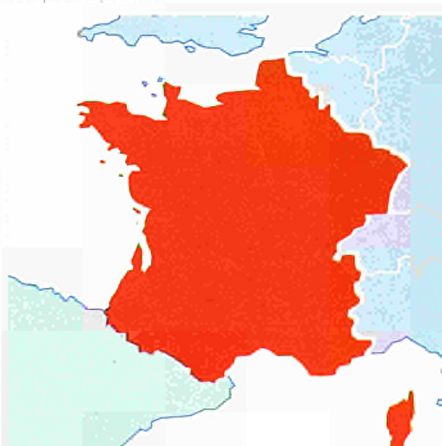
FSE	Public	Privé
30.300	57.273	17.879

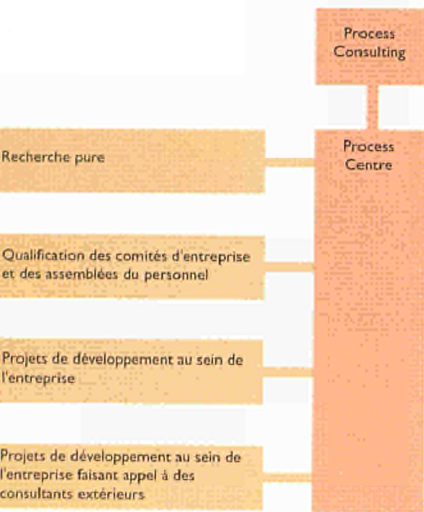
Taux de change en mai 1997 | écu = 6,6 FF

Participants

30 PME

Projet Objectif 4





Des recherches sur de nouveaux types de travail et de culture d'entreprise ont conduit à la réalisation d'activités de formation sur le lieu de travail, pour aider les employés à jouer un rôle plus productif et plus gratifiant au sein d'organisations modernes.

Il y a de nombreuses façons pour une entreprise d'agir pour tenter de préserver son avantage concurrentiel. Une des méthodes les plus populaires consiste à restructurer son organisation et sa production. Ce système comporte néanmoins un risque: celui de mettre trop l'accent sur le code à suivre, dicté par l'entreprise, et pas assez sur la contribution et le développement personnel des employés. Cela peut vouloir dire que l'on n'attend pas seulement des employés qu'ils maîtrisent parfaitement les connaissances spécifiques à leur domaine mais aussi qu'ils aient les capacités à s'adapter à l'organisation moderne et aux structures de développement des ressources humaines. Mais où et comment acquiert-on ces nouvelles aptitudes?

Le Ministère fédéral de l'Education, de la Science, de la Recherche et de la Technologie collabore avec l'Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. à Berlin (une association pour la recherche sur l'éducation et la formation post-scolaires en entreprise) pour tenter de combler les lacunes sur le marché, à l'aide de son programme de recherche et de formation. Celui-ci est destiné à favoriser la compréhension de nouvelles formes de travail et des cultures d'entreprise en pleine évolution. Avec l'aide du Fonds social européen, il a lancé un vaste programme de recherche et développement.

Apprendre en travaillant

"Généralement, les activités d'éducation et de formation post-scolaires se déroulent en dehors de l'entreprise et du lieu de travail; elles restent souvent trop "scolaires" et elles ne sont pas adaptées à la situation de l'entreprise individuelle" explique le Dr Ursula Reuther, Chef du Centre industriel pour le développement des compétences, qui coordonne le programme. Le programme de formation propose non seulement l'acquisition de l'expertise nécessaire dans le domaine considéré mais également l'apprentissage de compétences importantes sur le lieu de travail proprement dit.

La formation est organisée en groupes de production. Le programme a ceci de particulier

qu'il est tout à fait ouvert, note le Dr Reuther: En d'autres termes, de nouveaux projets pourront y être incorporés et d'autres complétés, tout au long des quatre ans que dure le programme.

Développer les aptitudes pour le changement économique – un programme polyvalent

Le programme global comporte quatre volets:

- Recherche pure, orientée vers la pratique
Trouver des réponses à des questions telles que: Quel est l'impact des nouvelles structures de travail sur les employés? Quels outils peut-on développer pour mieux planifier le développement des aptitudes?
- Améliorer l'efficacité des comités d'entreprise et des assemblées du personnel
Comme de plus en plus de patrons recourent au télétravail, constituent des groupes de production autonomes, introduisent des horaires de travail souples ou créent des entreprises virtuelles via Internet, le rôle conventionnel des comités d'entreprise et des assemblées du personnel a pratiquement disparu. Les représentants de syndicats tentent de redéfinir le rôle de ces comités.
- Développement des ressources humaines au sein de l'entreprise
Trente entreprises établies dans les anciens Länder fédéraux, actives dans des secteurs aussi divers que le génie mécanique, l'automobile ou le domaine social, sont aidées par une équipe de sociologues, d'économistes, de techniciens et d'experts en communication, pour l'élaboration des stratégies les plus appropriées pour l'apprentissage sur le lieu de travail.
- Projets de développement en entreprise, faisant appel à des consultants extérieurs
Explorer la contribution potentielle de consultants extérieurs au développement des aptitudes au sein de l'entreprise.



Projet Objectif 4

Coordinateur du projet

Process-Center Kompetenzentwicklung (Centre industriel pour le développement des compétences) à l'ABWF

Berlin
Dr Ursula Reuther
Dr Hans Leuschner
Fax: +49-30-42 18 73 05

Durée du projet

Octobre 1995 - décembre 1999 (achèvement prévu)

Financement (écus)

Total: 17.665.347

FSE	Public
8.000.000 (environ)	9.700.000 (environ)

Taux de change en mai 1997 | écu = 1,96 DM

Participants

30 entreprises

La coupe du monde de football 98 marquera aussi le coup d'envoi d'une formation FSE

Une formation pour les petites entreprises et les détaillants de la ville de Lens et des environs, dans le nord de la France, sera stimulée par la coupe du monde de football 1998, qui se déroulera en France. Cette initiative est liée à un vaste projet FSE de renforcement des formations régionales et interprofessionnelles.

Encourager la solidarité locale

L'aide publique destinée à financer des services de conseil et de formation pour les PME en France cible traditionnellement les entreprises privées, les grands secteurs commerciaux ou industriels ou encore certains domaines d'activité professionnelle, comme la production ou la recherche. Peut-être a-t-elle négligé la valeur commerciale d'une approche plus "territoriale", consistant à mobiliser les autorités locales ou régionales et d'autres partenaires, comme les entreprises, autour de préoccupations communes.

Le projet FSE finance une quarantaine de projets afin de tester les possibilités d'appliquer une stratégie de ce genre, en investissant davantage dans les ressources humaines et dans certaines zones géographiques données. Dans les environs de Lens, où un de ces projets a été lancé par la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CG-PME), les petits détaillants et fournisseurs de services avaient connu leur heure de gloire lorsque l'activité minière était florissante. Mais, avec un taux de chômage proche de 20 % actuellement, ils cèdent progressivement la place aux hypermarchés et aux négociants franchisés.

Pleins feux sur le foot

Ces difficultés n'ont jamais empêché la ville de Lens d'avoir des équipes de football remarquables. Rien d'étonnant, dès lors, à ce que les petites entreprises de la région aient décidé de prendre les matchs de la coupe du monde de juin 1998 comme point de ralliement dans leur action visant à établir une nouvelle stratégie de formation interprofessionnelle. Sylvie Delahaye explique au nom du partenaire du projet, AGEFOS PME, que "l'accent ne sera pas mis

uniquement sur le football, bien évidemment, mais sur la façon dont une formation appropriée peut contribuer à consolider les attitudes commerciales à plus long terme, qu'un tel événement ne manquera pas de générer." Maurice Vély, un homme d'affaires possédant deux petits magasins de vêtements dans la région, où sont employées 20 personnes, se fait l'écho de cette réflexion. "Avec les foules qui sont attendues ici, nos entreprises vont devoir fournir de sérieux efforts au niveau de l'accueil des clients et des services offerts.

«des entreprises privées pensent en termes de défi collectif»

Dans mes magasins, par exemple, nous allons soigner la présentation de nos collections, pour qu'elle soit imaginative et moderne. Il est prévu, en temps utile, de dispenser une formation, inspirée du projet, afin de garantir l'acquisition des techniques et des attitudes nécessaires. Des considérations analogues s'appliquent aux aspects de la gestion des petites entreprises. Des entreprises privées ont été tirées de leur isolement par le projet et forcées à penser en termes de défi collectif et de problèmes communs."

D'autres actions mettent l'accent sur la formation des employés à la préservation de l'environnement local ou sur la modernisation du marketing en matière de produits alimentaires, et plus particulièrement de produits locaux. Un autre projet, mené dans le Massif Central par le Conseil national du Patronat français (CNPF) et les chambres de commerce et d'industrie vise à appuyer les entreprises locales, confrontées à une concurrence de plus en plus rude sur le plan national et international. Au moins neuf petites entreprises des secteurs tels que les matières plastiques ou la passementerie accorderont une attention toute particulière à la formation à la qualité, aux nouvelles technologies et à la recherche de débouchés d'exportation appropriés.

Le projet est mis en oeuvre par des services locaux de l'Etat, des missions pour l'emploi et la formation, en collaboration avec le Conseil Régional, le District et la Ville de Lens, le Comité olympique, la Chambre de Commerce de Lens et les partenaires sociaux des AGEFOS PME.

Coordinateur du projet

Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CG-PME)

Lens

M. Joël Ruiz

Fax: +33-1-45 26 47 83

Partenaires du projet

Ministère du Travail et des Affaires sociales

Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications

Ministère des Petites et Moyennes Entreprises

Conseil national du Patronat français (CNPF)

OPCAREG

Association des Chambres françaises du Commerce et de l'Industrie (ACFCI)

Durée du projet

1995-1997

Financement (écus)

Total: 582.615

FSE	Public	Privé
194.205	194.205	194.205

Taux de change en mai 1997 | écu = 6,6 FF

Participants

PME

FRANCE



Tony Stone Images

Des entreprises de Lens ont uni leurs forces pour développer une stratégie interprofessionnelle de formation dans cette région houillère. Cette nouvelle stratégie envisagera une approche plus "territoriale" de la formation: il s'agit de travailler étroitement avec les autorités locales et régionales et les autres parties intéressées, plutôt que d'envisager la formation en fonction des besoins individuels des entreprises.

Projet Objectif 4



Formation et requalification professionnelle: orientation et conseil

Le FSE soutient les projets de formation visant à favoriser l'adaptation des travailleurs aux nouveaux besoins générés par les mutations industrielles. Un ensemble extrêmement varié et large de mesures sont éligibles, notamment la mise en place d'équipes d'orientation et de conseil, l'échange de méthodologies, d'outils de formation et de projets novateurs. En règle générale, les actions destinées aux PME et celles en relation avec la Société de l'information sont prioritaires.



Formation

Projets

Finlande	Maintenir la Finlande à la pointe de l'électronique	29
Italie	Se remettre sur les rails	30
Belgique	Prévenir coûte moins cher que guérir	31
Pays-Bas	Programme de formation pour peintres en bâtiment et décorateurs non qualifiés	32
Suède	Changements dans l'organisation à travers la formation	33
Espagne	Exporter du chocolat	34
Belgique	Garantir des normes de sécurité	35
France	Formation à l'entretien des machines et formation des cadres moyens	36
Danemark	Nouveaux débouchés offerts par les compétences techniques dans l'industrie de la santé	37
Allemagne	La sécurité d'emploi dans la métallurgie	38
Irlande	Formation à la vente de logiciels à l'exportation et perfectionnement des effectifs	39
Portugal	Des employés prêts pour l'avenir	40
Espagne	Développer la base rurale de la Galice	41

Conjuguer théorie et pratique – les centres d'expertise en Finlande

Le programme d'action baptisé "Centres d'expertise" a démarré en 1994 en Finlande. Son objectif était de promouvoir l'innovation et la créativité dans les petites et moyennes entreprises en encourageant les centres de formation, les universités et les PME situées dans la région et aux alentours à travailler ensemble. Il existe onze centres d'expertise en Finlande, dont chacun est consacré à un secteur industriel spécifique: télécommunications, technologie médicale et biotechnologie, papeterie, énergie et technologies environnementales. Ces centres profitent de certaines activités de formation soutenues par le Fonds social européen.

Le coeur électronique de la Finlande

Un de ces centres d'expertise se trouve à Oulu, le coeur du secteur des télécommunications en Finlande. Géré et organisé par Oulu Technopolis Limited, ce centre a pour objectif de créer de nouveaux emplois et de préserver les emplois existants, tout en favorisant l'innovation et la créativité dans l'industrie électrique et électronique.

Depuis 1985, ce secteur connaît un taux de croissance annuel supérieur à 10%. Il exporte les trois quarts de sa production et emploie 11% de la main-d'oeuvre industrielle totale. Mais bien que la Finlande figure au nombre des premiers producteurs mondiaux de produits électroniques d'une haute technicité, fabriqués à petite échelle, elle va devoir augmenter ses volumes de production et aider son personnel à s'adapter aux mutations industrielles si elle veut se maintenir dans le peloton de tête.

Pro electronica – le savoir-faire en production

En 1995, Oulu Technopolis Limited a lancé un programme intitulé "Pro electronica", précisément pour aider les PME du secteur de l'élec-

tronique, dans la région d'Oulu, à quadrupler leur production. Ce programme s'articule autour de trois axes:

- former des experts en production;
- améliorer l'environnement commercial et promouvoir les liens entre les entreprises et les instituts;
- développer les compétences et le savoir-faire dans la région, en vue d'établir un réseau d'entreprises manufacturières, de sous-traitants, de responsables du développement/de la production de technologies, d'instituts de recherche et de centres de formation.

Investir dans la main-d'oeuvre

Sur une période de deux ans, sept sessions longues et 20 sessions intensives sont organisées pour environ 300 ingénieurs, planificateurs et salariés. Le FSE a appuyé les activités de formation destinées à aider les ingénieurs à connaître sur le bout des doigts les nouvelles technologies de production. A l'issue de la formation, les ingénieurs devraient pouvoir assumer la responsabilité de la maintenance et assurer le développement du savoir-faire de leur entreprise en matière de production. Sur les 300 ingénieurs concernés, dix vont être formés pour devenir eux-mêmes des formateurs. Ce sont eux qui seront chargés de veiller à ce que les ingénieurs de la région se recyclent constamment.

Pour Tapio Poranen, directeur du projet Pro Electronica, il est capital, pour l'avenir de l'industrie électronique finlandaise, que les ingénieurs reçoivent une formation pour devenir des experts en production. "Nous

pouvons ainsi créer de nouveaux emplois. Nous pouvons aussi conserver l'activité de production en Finlande et continuer à fabriquer des produits qui ont été développés ici. Enfin, il s'agit de récupérer la production déjà transférée à l'étranger, comme d'attirer de nouveaux investissements étrangers."



M. Tapio Poranen, Directeur du projet Pro electronica, estime que pour que l'industrie électronique finlandaise reste compétitive à long terme, il faut organiser le partage des résultats des recherches, créer des réseaux d'entreprises et dispenser une meilleure formation dans le domaine du savoir-faire en production.

«nous pouvons créer de nouveaux emplois»

Coordinateur du projet

Oulu Technopolis Limited
Oulu
M. Tapio Poranen
Fax +358-8-351 4952

Durée du projet

Septembre 1996 - mai 1998

Financement (écus)

Total: 329.000

FSE	Public	Privé
157.000	66.000	106.000

Taux de change en mai 1997 | écu = 5,91 FMK

Nombre de personnes formées

300 ingénieurs mécaniciens et automaticiens

Projet Objectif 4





Le succès du vaste programme de re-engineering lancé par le Groupe Breda, le fabricant italien de trains, est lié à l'importance accordée à la formation des employés. Les employés à tous les niveaux ont été formés de manière à pouvoir assumer leur nouveau rôle et leurs nouvelles responsabilités dans une entreprise en pleine mutation, qui voulait renoncer à son organisation hiérarchique au profit d'une structure horizontale, dotée d'équipes autonomes.

Le groupe Breda, fabricant de trains en Toscane employant 3.000 personnes, a connu trois années consécutives de récession jusqu'en 1995. Des leçons ont été tirées de cette crise. Son directeur général, Emanuele Nastasi, a estimé que la survie du groupe à long terme passait obligatoirement par sa réorganisation, pour en faire une entité flexible et intégrée horizontalement. Pour effectuer cette métamorphose, Emanuele Nastasi a lancé un vaste programme de re-engineering, fortement axé sur la formation des employés. Ce projet, qui doit durer jusqu'à fin 1997, coûtera plus de 630.000 écus, dont près de la moitié proviendront du FSE. En 1996, 513 employés de tous niveaux ont reçu une formation intensive, destinée à les préparer à assumer leurs fonctions dans la société restructurée.

"L'équipe responsable de la commande" – une entité dans l'entité

Pour l'essentiel, le projet Breda visait à favoriser le passage d'une structure hiérarchique d'organisation du travail à une organisation non hiérarchisée, s'articulant autour d'une série "d'équipes responsables des commandes", s'imbriquant les unes dans les autres, tout en étant autonomes. Chaque équipe est responsable d'une commande, du début à la fin. C'est une lourde responsabilité, dans la mesure où la plupart des commandes impliquent la construction de trains ou de chemins de fer à voie étroite pour des clients du monde entier. La valeur d'une commande peut atteindre 200 millions d'écus. Ces équipes sont polyvalentes et rassemblent des employés qui travaillaient jusque là dans des départements distincts. Chaque équipe se compose de 7 ou 8 cadres ayant des domaines de responsabilité différents et placés sous la supervision d'un directeur de projet.

Les cadres ont été formés à leur nouveau rôle, mais les activités de formation s'adressaient essentiellement aux techniciens et aux travailleurs manuels. Sur les 513 travailleurs formés en 1996, 103 s'occupent du contrôle technique, 165 du contrôle de la qualité et 70 plus particulièrement des procédures spécialisées de contrôle de la qualité. En outre, 45 travailleurs ont reçu une formation à certaines techniques de fabrication, tandis que 130 personnes ont été formées à des fonctions de soutien administratif. Les améliorations ainsi obtenues, que ce soit au niveau des compétences des employés ou de l'organisation du groupe, plus flexible et plus ciblée, ont permis aux équipes responsables des commandes d'intégrer et de simplifier considérablement les processus de production fondamentaux. Ceci revêt une importance capitale dans une industrie caractérisée par un faible volume de production mais par une haute complexité opérationnelle.

Des retombées positives pour la région dans son ensemble

Le programme n'a pas seulement renforcé la compétitivité de l'entreprise. Comme l'explique Emanuele Nastasi, la Toscane tout entière profite de la présence de cadres et de travailleurs hautement qualifiés. Un certain nombre de travailleurs formés par le groupe Breda circulent entre les 4 principales industries de la région. "En fonction de la conjoncture, nous nous échangeons ces cadres. Grâce à la formation, nous créons un groupe mobile de cadres, qui travailleront pour nous aujourd'hui et pour quelqu'un d'autre demain. Former un cadre pour Breda, c'est former un cadre pour la Toscane."

«nous créons un groupe mobile de cadres»

Projet Objectif 4



Coordinateur du projet
Breda Costruzioni Finanziarie
Toscane

M. Emanuele Nastasi et Mme Luca Favilli
Fax +39-57-3370 292

Partenaire du projet
Dipartimento politiche formative Regione Toscana

Durée du projet
1995-1997

Financement (écus)

Total: 635.350

FSE	Public	Privé
284.880	212.130	138.340

Taux de change en mai 1997 1 écu = 1,942 LIT

Nombre de personnes formées

513 personnes formées (des ingénieurs jusqu'aux secrétaires) (1996)

Prévenir coûte moins cher que guérir

L'approche habituelle de la maintenance dans les usines consiste à attendre qu'un incident se produise avant d'agir. Mais de plus en plus, les industries optent pour un système de maintenance préventive, qui leur semble plus judicieux: ce système consiste à effectuer des réparations régulières afin de prévenir tout problème futur.

Dans le sud de la Belgique, de nombreuses entreprises sont attirées par cette idée et forment leurs employés à déceler les signes avant-coureurs de l'usure. Paul Talbot, qui a supervisé le projet, indique que ce concept cadre parfaitement avec les principes du "juste à temps", en vertu duquel les produits sont envoyés à l'usine dans des délais très serrés. "Cela implique que l'on anticipe les problèmes et que l'on agisse longtemps à l'avance" explique M. Talbot.

Avantages à long terme

Le projet est né en réponse à la restructuration industrielle qui a modifié une bonne partie de l'économie dans le sud du pays. De nombreuses entreprises se sont alors trouvées contraintes de moderniser leurs techniques de production et de réduire sensiblement leurs coûts. Mais la transition s'est souvent faite au détriment de services essentiels tels que la maintenance, et on n'a guère prêté attention à l'entretien à long terme de l'équipement industriel. "C'est une mauvaise habitude, étant donné que la gestion de la maintenance est un élément fondamental du processus de production" indique Jean-Michel Lesceux, qui a dirigé les cours de formation.

Il reconnaît que de nombreuses entreprises hésitent beaucoup à investir dans cette formation en raison de l'investissement matériel énorme que cela suppose. Dans les cas où une formation est assurée, elle l'est souvent, dans

une large mesure, par les fournisseurs des matériaux et s'avère la plupart du temps très tendancieuse. "L'important, c'est que la restructuration et la formation peuvent être réellement utiles" précise M. Lesceux. "Chacun sait que de nombreuses usines de la région ont déjà fermé."

M. Lesceux affirme que l'approche requiert une réorganisation totale du travail.

Formation pratique

La formation dispensée sur deux ans par M. Lesceux a été organisée en fonction des problèmes pratiques rencontrés par chacun des stagiaires individuels. Elle portait sur les techniques de maintenance les plus modernes, telles que le réglage au laser, les appareils photographiques à l'infrarouge et les contrôles par ultrasons de la corrosion des tuyaux et l'analyse d'oscillations.

Chaque participant avait ses propres besoins en matière de maintenance. Par exemple, deux des stagiaires provenaient de l'usine d'embouteillage de Schweppes, qui fabrique quelque 150.000 bouteilles par heure. Chaque bouteille doit passer dans une série de bains sur une

bande transporteuse. "Il suffit qu'un des éléments casse pour que tout le système soit bloqué", explique M. Lesceux. D'autres stagiaires venaient de Arjo Wiggins, qui fabrique du papier sur d'énormes cylindres à chaud pouvant

atteindre huit mètres de haut. Avec une vingtaine de cylindres prenant le papier à des vitesses pouvant aller jusqu'à dix mètres par seconde, tout le système doit fonctionner harmonieusement si l'on veut éviter que le papier ne se déchire.

«la gestion de la maintenance, élément fondamental du processus de production»

BELGIQUE



Les pannes d'équipement peuvent coûter cher aux entreprises. Il est donc important de former le personnel d'entretien aux techniques de maintenance préventive, pour renforcer la rentabilité de la production et la compétitivité des entreprises.

31

Coordinateur du projet

Institut Supérieur Industriel Pierrard
Virton
M. Jean-Michel Lesceux
Fax: +32-63-576762

Durée du projet
1996-1999

Financement (écus)

Budget total 118.417

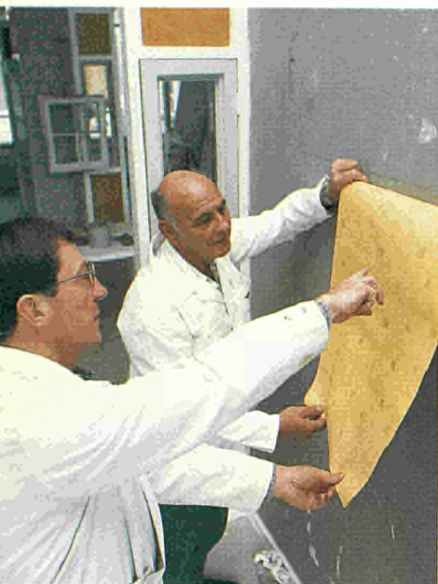
FSE	Public	Privé
35.352	43.510	39.555

Taux de change en mai 1997 | écu = 40 BEF

Nombre de personnes formées
60

Projet Objectif 4





L'industrie néerlandaise de la décoration conçoit des programmes destinés aux employés peu qualifiés, qui sont confrontés au chômage saisonnier. Les cours de formation visent non seulement à améliorer les compétences des individus et les possibilités d'emploi, mais également à aider les entreprises à tirer le meilleur parti de leur personnel.

Un problème structurel ...

Environ 60 % des 30.000 peintres en bâtiment et décorateurs aux Pays-Bas connaissent un chômage saisonnier lié à l'insuffisance de leurs compétences et qualifications professionnelles. Durant l'hiver, quand la demande de services de peinture baisse, bon nombre des travailleurs ne maîtrisant pas les techniques de la tapisserie ou de vitrerie doivent se contenter des allocations de chômage, qui représentent 70 % de leur dernier salaire. Le problème se pose avec une acuité particulière pour les travailleurs plus âgés, qui sont plus désavantagés par le fait qu'ils ignorent tout des exigences de plus en plus strictes en matière de protection de l'environnement et de contrôle de la qualité. Du point de vue de l'employeur, ce manque de qualification de la main-d'oeuvre est un frein à l'activité commerciale. Or, il n'est pas possible de surmonter ces contraintes en embauchant simplement davantage de travailleurs, étant donné qu'il y a plus d'employés qui quittent le secteur que d'employés qui y entrent.

... une solution créative ...

Une solution a été proposée par l'industrie néerlandaise de la décoration: adapter le système d'apprentissage déjà en place aux Pays-Bas dans le domaine de la peinture et de la décoration.

Pour définir les détails pratiques du programme, des consultations ont eu lieu entre le Centre de formation industrielle et des entreprises de décoration intéressées. Le nombre d'heures de cours par semaine a été augmenté, de manière à ce que les étudiants puissent suivre la formation en un an au lieu de deux; les entreprises participantes ont permis aux employés suivant les cours de continuer de travailler trois jours par semaine. Une procé-

sure de sélection des candidats étudiants a été mise en place sur base d'interviews. Tout candidat possédant une expérience minimum de 5 ans et âgé d'au moins 22 ans, a pu participer à la sélection. Les étudiants obtiennent une nouvelle qualification professionnelle à l'issue du programme.

... et un franc succès

Le programme a démarré en août 1996 avec 110 participants de 5 régions - Rotterdam, s' Hertogenbosch, Amsterdam, La Haye et Bergen-op-Zoom - pour un coût de 1.194.013 écus. Environ 35 % de cette somme ont été

«il est plus facile de planifier le travail si je peux envoyer mes employés n'importe où»

pris en charge par le FSE, le reste ayant été financé par le Fonds de l'industrie néerlandaise de la décoration pour la formation et le développement. L'expérience est jusqu'à présent très positive:

15 étudiants seulement, sur les 110 ayant pris part au programme, ont abandonné avant le 1er mai 1997. La motivation des étudiants est remarquable et les instructeurs et les patrons se déclarent satisfaits. Un employeur explique: "il est plus facile de planifier le travail si je peux envoyer mes employés n'importe où. Lorsque j'établis les horaires de service, je n'ai pas besoin de me préoccuper de qui peut faire quoi." Un sentiment auquel fait écho un employé "ce qui est vraiment intéressant, c'est que quand j'ai fini la peinture, il n'est pas nécessaire de faire appel à quelqu'un d'autre pour venir tapisser."

Le programme sera évalué lorsque les étudiants auront terminé leur formation. On tiendra compte, en particulier, de l'impact du projet sur le chômage hivernal. Toutefois, le succès du programme est tellement évident que de nouvelles sessions sont déjà planifiées jusque juillet 1998 au moins, date à laquelle s'achève le financement du FSE.

Projet Objectif 4



Coordinateur du projet

Fondation Centre de Formation SVS
Waddinxveen
Mme JM Oudejans
Fax: +31-182-641100

Durée du projet
1996-1998

Financement (écus)

Total: 1.194.013

FSE	Public/Privé
409.684	784.329

Taux de change en mai 1997 | écu = 2,2 HFL

Nombre de stagiaires

110 stagiaires provenant d'entreprises de peinture et de décoration de 5 provinces des Pays-Bas.

Dans la salle d'attente de la clinique dentaire de Tyresö, au sud-ouest de Stockholm, un panneau indique qu'un programme de formation a été mis en place grâce à un financement du FSE. Un des résultats les plus frappants de ce programme est que les infirmiers et aide-soignants peuvent désormais faire des anesthésies et effectuer de simples plombages, dans le cadre de leurs activités normales. Mais ce n'est pas tout. Depuis 1995, la clinique Tyresö s'est radicalement transformée: la formation du personnel, le travail d'équipe et le dynamisme de la Directrice de la clinique, Marianne Westerlund ont conduit à développer une approche plus flexible et d'avantage tournée vers le marché, approche qui met surtout l'accent sur la qualité des services.

«l'introduction d'horaires "flexibles" a permis à la clinique de prolonger ses heures d'ouverture»

La clinique de Tyresö est une des 140 que dirige le Swedish Dental Health Care service, le premier groupe dentaire d'Europe. Sous l'égide du Conseil local de Stockholm, qui en assure la gestion quotidienne, cette clinique traite environ 11.000 patients par an, alors que ses effectifs ne sont que de 23 personnes (il est intéressant de signaler qu'il s'agit, à deux exceptions près, de femmes). La clinique voit son nombre de patients augmenter chaque été, lorsque la région de Stockholm est envahie par les touristes.

Investissement lucratif dans le "capital social"

Lorsque Marianne Westerlund est devenue directrice en 1995, la clinique venait de connaître une mauvaise année, avec des pertes considérables. Comme les salaires des employés représentaient une partie importante du budget de l'établissement, la réaction instinctive aurait pu être de réduire les effectifs. Toutefois, Mme Westerlund en a décidé autrement: elle a voulu améliorer les performances en agis-

sant au niveau du capital social de la clinique, tel qu'il était représenté par le personnel. Ayant constaté que le manque de formation et de qualifications du personnel soignant était à l'origine de contre-performances dans ce domaine, elle a instauré un programme de formation interne, destiné à permettre aux infirmiers et aide-soignants de prodiguer des soins médicaux de base aux patients. Ce programme a été lancé avec le soutien total des dentistes de la clinique et avec l'approbation des autorités médicales

suédoises. Cette formation complémentaire a conféré une valeur ajoutée aux services des infirmiers et a permis à la clinique de redevenir rentable. Un autre facteur ayant contribué à permettre à la clinique de redevenir bénéficiaire est lié à une pratique tout à fait nouvelle: celle d'afficher chaque semaine les résultats financiers de chaque équipe, dans la salle de réunion. "De cette façon, les employés ont pris conscience des pressions exercées par les forces du marché, ce qui est rare pour des travailleurs du secteur public", note Mme Westerlund. Parallèlement, l'introduction d'horaires "flexibles" a permis à la clinique de prolonger ses heures d'ouverture.

Un changement de philosophie

D'une manière plus générale, on s'est orienté vers une approche participative, basée sur le travail d'équipe, grâce à l'adoption de la technique "Kaizen" pour régler les problèmes. Cette technique consiste à cerner, examiner et régler l'ensemble les problèmes. Elle a entraîné des changements d'attitude très profonds chez les employés. Le moral, la motivation et le dévouement du personnel se sont sensiblement améliorés, et les patients eux-mêmes ont remarqué une nette amélioration notamment en ce qui concerne la réduction de l'attente.



La Clinique Dentaire Suédoise organise des formations internes pour les infirmiers. Elle est ainsi parvenue à rehausser les niveaux de qualification, à améliorer la qualité du service aux patients et à redevenir rentable. En outre, grâce à des mesures d'encouragement du personnel et à l'introduction d'horaires flexibles, la clinique s'est adaptée aux nouvelles exigences en matière de santé publique.

33

Coordinateur du projet

Folk tandvården Tyresö
Tyresö
Mme Marianne Westerlund
Fax: +46-8-7982500

Durée du projet
1996

Financement (écus)

Total: 30.867

FSE	Privé	Public
7.481	7.481	15.905

Taux de change en mai 1997 | 1 écu = 8,90 SEK

Nombre de personnes formées

24

Projet Objectif 4





En vue d'appuyer sa stratégie d'exportation, la chocolaterie espagnole Lacasa lance de nouveaux systèmes de formation pour les employés à tous les niveaux hiérarchiques. Vingt-trois sessions de formation cofinancées par le FSE contribuent à développer les compétences du personnel en matière de commerce d'exportation et de marketing international.

34

La plus vieille chocolaterie d'Espagne est celle de Lacasa, fondée au milieu du dix-neuvième siècle par José Lacasa Piens, à Jaca, une petite ville dans les contreforts des Pyrénées. A présent basée à Saragosse, Lacasa S.A. n'a cessé de se développer. Le groupe englobe maintenant Chocolates Lacasa, Comercial Chocolates Lacasa, Bombonera Vallisoletana, Productos Mauri et Chocolates Del Norte. Il possède des bureaux commerciaux en Belgique, au Portugal, aux États-Unis et en Argentine.

Lacasa attribue son succès à l'importance que le groupe attache à la formation continue de ses travailleurs, pour les aider à s'adapter à la restructuration et au progrès technologique. C'est grâce à cette approche que le groupe est devenu un des principaux confiseurs d'Europe et aussi un des premiers à avoir reçu la certification de qualité ISO 9002. Mais en 1996, Lacasa a décidé de changer d'orientation et de mettre davantage l'accent sur les exportations. Aussi l'entreprise a-t-elle organisé la formation en conséquence.

Formation permanente

En 1996, Lacasa a organisé 23 sessions de formation, financées conjointement par le FSE. Le groupe souhaitait affirmer sa présence sur les marchés internationaux, adopter de nouvelles pratiques de travail et diversifier ses produits. Tout ceci supposait un re-positionnement fondamental de sa stratégie. Le programme 1996 prévoyait d'étendre la formation aux différentes parties du groupe Lacasa et de consolider les progrès déjà accomplis au niveau de l'amélioration des qualifications.

La formation a concerné au total 408 employés à tous les niveaux hiérarchiques, y compris les directeurs et les cadres. Les sessions couvraient un large éventail de sujets, depuis les stratégies de marketing international et des cours de motivation jusqu'à la formation des cadres moyens, en passant par la maintenance préventive. "C'est une société vivante et c'est d'ailleurs pour cela que ses travailleurs eux-mêmes sont

conscients de l'intérêt de la formation" indique Norberto Izuel, directeur des ressources

«il faut faire évoluer les attitudes, motiver les gens et assurer une formation pratique»

humaines chez Lacasa. Miguel A. Mesones, un professeur, considère que le cours de "stratégies de marketing international" est particulièrement innovateur et qu'il est très difficile de trouver des professeurs spécialisés ayant de l'expérience dans le domaine du commerce d'exportation.

La formation est essentiellement pratique: Angeles De La Cruz, du département exportations de Lacasa, s'est particulièrement intéressée aux possibilités offertes par Internet et à la différenciation entre le marketing international et le marketing national.

Motivation

"Le travailleur doit être capable d'appliquer ce qu'il a appris. Simultanément, il faut assurer la continuité de la formation" note Mme Carmen Lacasa, directrice publicité et communication. "Il faut aussi faire évoluer les attitudes, motiver les gens et assurer une formation éminemment pratique", ajoute-t-elle.

La formation a également incité des employés à expérimenter des idées qui leur avaient jusque là paru difficilement applicables. Pour le responsable du marketing, David Burns, "le cours a été l'occasion de faire le point sur les méthodes de travail".

Les cours ont aussi produit une bonne impression parmi les employés plus âgés de l'entreprise. Gonzalo Turón, expert technique de 62 ans, co-créateur d'un des produits de première qualité de Lacasa, le "Lacasitos", a participé à des sessions de formation en dehors de l'Espagne. Il a également assisté à ce cours. Selon lui, "grâce au cours, l'usine est plus ordonnée et plus propre, parce que les gens sont plus motivés". Quant à Manuel Alvarez, qui travaille depuis 22 ans chez Lacasa, il a été tellement impressionné par les cours qu'il enseigne à son tour, pour transmettre ce qu'il sait aux employés plus jeunes.

Projet Objectif 4



Coordinateur du projet
LACASA, S.A.
Saragosse
M. Norberto Izuel Palacio
Fax +34-76 77 20 91

Durée du projet
Janvier 1996 - mars 1997

Financement (écus)
Total: 94.998

FSE	Public	Privé
36.399	39.599	19.000

Taux de change en mai 1997 | écu = 165,2 PTA

Nombre de personnes formées
408

L'activité chimique en Flandre englobe une large gamme de produits, depuis les médicaments et les cosmétiques jusqu'aux peintures, en passant par les engrais. Elle emploie quelque 93.000 personnes. Mais c'est aussi un des secteurs les plus dangereux de l'économie. En effet, les usines chimiques produisent souvent des substances toxiques, qui doivent faire l'objet d'une surveillance constante. Projet 2000 vise à garantir des normes de sécurité en proposant des programmes de formation continue et en assurant une sécurité d'un autre type (celle de l'emploi) qui peut être tout aussi précaire dans l'industrie chimique.

Avec l'aide du Centre anversoïsois pour la technique de l'automatique appliquée (ACTA), quelque 2.000 jours de cours de recyclage ont été assurés entre septembre 1995 et décembre 1996. Comme l'industrie évolue très rapidement et que de nouvelles technologies ne cessent d'y être introduites, ces cours de recyclage étaient essentiels. Bon nombre d'employés sont d'ailleurs convaincus qu'ils risquent de perdre leur emploi s'ils ne mettent pas régulièrement à jour leurs connaissances. De son côté, l'industrie chimique investit énormément dans les nouvelles technologies, et ceci suppose un investissement analogue dans la formation, pour que les nouvelles machines soient utilisées efficacement.

Cibler les petites entreprises

Dans le cadre des travaux préparatoires devant conduire à l'élaboration du programme de formation, des visites ont été effectuées dans cent douze entreprises du secteur chimique. Le but était de faire connaître le projet, de cerner les catégories à risque et d'évaluer les besoins en matière de formation. Deux catégories à risque ont été identifiées: d'une part, les jeunes venant de terminer leurs études secondaires, qui doivent encore apprendre les ficelles du métier; et d'autre part, les employés plus âgés, qui ont pris des habitudes et développé leur propre routine et qui sont réticents au changement.

«on apprend à reconnaître les compétences des autres»

Les organisateurs visent essentiellement les entreprises de taille réduite, étant donné que les grandes entreprises disposent déjà, pour la plupart, de leur propre système de formation. Le problème a été de convaincre les petites entreprises de la nécessité de ces cours de recyclage. Pour Luc Faes, de l'ACTA, leurs réticences étaient normales "Avoir deux personnes en moins quand on compte un millier d'employés, cela n'est pas très grave, tandis que l'absence d'une personne sur 20 ne passe pas inaperçue." Le consortium a néanmoins fait preuve d'une grande capacité de persuasion et il est parvenu à former un millier d'employés dans 26 entreprises, sous l'égide du Projet 2000.

Des besoins différents

Compte tenu de l'éventail très large des produits de l'industrie chimique, dans la fabrication desquels interviennent toutes sortes d'équipements différents, Projet 2000 a dû s'adapter à chaque cas. Finalement, 55 cours différents ont été mis sur pied.

Les groupes se composaient de douze personnes maximum, provenant d'horizons très différents, ce qui était un choix délibéré des organisateurs. "Quand des problèmes surviennent, il arrive souvent que les gens s'accusent l'un l'autre", note Marc Linthout, professeur spécialisé dans les systèmes de pompage à l'ACTA. "En travaillant ensemble, on apprend à reconnaître les compétences des autres."

Les cours consistaient en un peu de théorie sur le fonctionnement des machines et de beaucoup de pratique dans le laboratoire de l'ACTA afin de comprendre comment les choses se passent en réalité. Wilfried Verhaert, directeur de l'ACTA, expose sans ambages les enjeux: "le laboratoire est parfois inondé lorsqu'un récipient déborde à la suite d'un mauvais calcul. Cela n'est pas très grave. Mais si ceci devait se produire dans le craqueur de BASF, il ne nous resterait plus qu'à dire "adieu Anvers."



© BASF

L'industrie chimique, en rapide mutation, doit régulièrement recycler ceux qui utilisent les nouvelles technologies. En Flandre, un module de formation a été développé spécifiquement pour les petites entreprises, afin de leur permettre d'envoyer régulièrement leurs employés à des cours de recyclage et de garantir le respect des normes de sécurité.

Coordinateur du projet

Antwerp Centre for Applied Automation Technology - ACTA (Centre anversoïsois pour la technique de l'automatique appliquée)
Kalmthout
M. Wilfried Verhaert
Fax: +32-3-6663651

Partenaires du projet

Fonds à vocation pédagogique pour l'industrie chimique
Ministère de la Communauté flamande,
Département Education

Durée du projet

Septembre 1995 - décembre 1996

Financement (écus)

Total: 452.545

FSE	Public	Privé
67.834	189.927	194.784

Taux de change en mai 1997 | écu = 40 BEF

Nombre de personnes formées

1158 employés de 26 entreprises; 2009 jours de formation

Projet Objectif 4





Le projet "Winner" conjugue la formation aux techniques de pointe pour la maintenance des machines à l'amélioration des perspectives professionnelles des travailleurs de l'industrie lourde. Les personnes chargées de superviser la formation sur le terrain aident les stagiaires à mettre la théorie en pratique.

Maubeuge en France et Charleroi en Belgique se font pratiquement face de part et d'autre de la frontière qui sépare les deux pays. Mais cette notion de frontière disparaît lorsqu'on analyse leur situation industrielle. Sur le plan historique, les deux villes appartiennent à la même région, le Hainaut, dont l'activité économique est fondée sur l'industrie lourde. Deux autres régions, plus éloignées celles-là (Leça Palmeira au Portugal et Kiel en Allemagne), chacune avec des secteurs manufacturiers analogues, se sont jointes à leurs partenaires européens. Les entreprises locales de ces régions sont donc confrontées à des problèmes de formation similaires, étant donné que ce secteur est en pleine mutation.

Le projet Winner, qui relève de l'initiative Adapt, cofinancé par le FSE, met l'accent sur deux priorités. D'une part, renforcer les performances, la productivité et l'épanouissement professionnel du personnel chargé de l'entretien des machines, par le biais d'une action de formation essentiellement sur le terrain. Jean-Michel De Groot, au nom du promoteur français du projet, explique que la maintenance productive totale (MPT), inspirée de la pratique japonaise, a conduit à réduire au minimum les effectifs et à assurer une présence quasi-permanente des effectifs auprès des machines pendant les heures de travail. Il était donc impossible d'envisager de longues sessions de formation loin du lieu de travail.

La seconde priorité consiste à améliorer les perspectives de carrière du personnel, grâce à une formation lui permettant d'acquérir des capacités nouvelles pour pouvoir assurer des responsabilités de surveillance. Les entreprises ont de plus en plus tendance à embaucher des "cadres moyens" à l'extérieur; au lieu de pratiquer un système de promotion interne, de peur que leurs propres travailleurs n'aient pas les capacités exigées par des environnements compétitifs modernes. Cette tendance met un frein aux perspectives de carrière du personnel, ce qui en émousse la motivation et la productivité.

Des solutions

Interfit est une usine métallurgique située à Maubeuge, qui emploie environ 200 personnes. Le directeur du personnel, Francis Arnaud,

indique que dans le cadre des activités normales de maintenance, il faut veiller à changer à temps les pièces des machines et à en surveiller le bon fonctionnement. Une formation théorique s'impose donc, dans les domaines

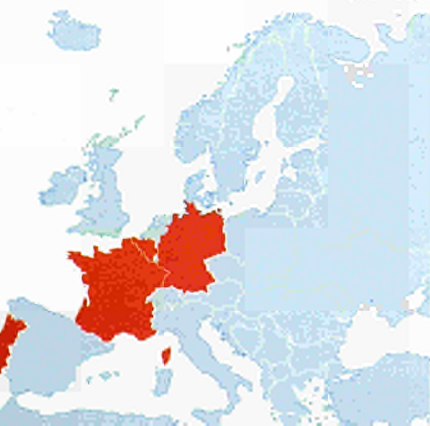
de l'hydraulique et de la pneumatique, par exemple. Mais comme l'explique M. Arnaud, "la formation pratique sur le lieu de travail est tout aussi importante. En appliquant la MPT, Winner a contribué à rendre les effectifs plus indépendants, plus ingénieux et plus productifs, et à leur inculquer des connaissances plus approfondies.

Pierre Bohain, du groupe Fabrimétal, co-promoteur belge de Winner, insiste sur l'importance de cette approche. "Une des entreprises qui fabrique des systèmes de transmission est en train de s'orienter vers la maintenance autonome de prédiction" note-t-il. "La formation sur le terrain vise donc à faire en sorte que le personnel connaisse le matériel sur le bout des doigts ainsi que les techniques d'entretien et les moyens d'éviter la pollution."

Francis Arnaud (Interfit) s'occupe quant à lui de la formation pour assurer au personnel des possibilités de promotion. Bien que l'entreprise recrute du personnel à l'extérieur; elle propose à ses effectifs un programme de formation à temps plein, concentré sur quatre mois et demi. "L'opérationnel ou le contremaître doit être un technicien hors pair; mais aussi un chef d'équipe, sachant motiver ses gens et ayant la perspicacité d'un chef d'entreprise, pour obtenir de bons résultats économiques." En conséquence, la formation met fortement l'accent sur les aptitudes à communiquer avec le personnel et à le motiver.

Jean-Michel De Groot souligne qu'à long terme, Winner devrait profiter à de nombreuses catégories de travailleurs, d'âges différents et dont l'ancienneté dans les entreprises varient.

Projet Adapt



Coordinateur du projet

Union Patronaleambre-Avesnois
Maubeuge, France
M. Jean-Michel de Groot
Fax: +33-327-648520

Partenaires du projet

Fabrimétal, Belgique
AATSR (Association pour la formation avancée en science et recherche - Verein zur Weiterbildung im Wissenschaft und Forschung e.V.), Allemagne
Associação Industrial Portuguesa, Portugal

Durée du projet

Expérimentation dans des entreprises pilotes:
mars 1996 à août 1997.
Analyse et rapports: septembre-décembre 1997.

Financement (écus)

Total: 466.666

FSE	Public	Privé
162.121	90.909	213.636

Taux de change en mai 1997 | écu = 6,60 FF

Nombre de personnes formées
100 (France)

Nouveaux débouchés offerts par les compétences techniques dans l'industrie de la santé

DANEMARK

Les professionnels en quête de nouveaux produits et services ont souvent des difficultés à exposer clairement leurs besoins à d'autres professionnels qui seraient précisément susceptibles d'y répondre. Les ingénieurs et les médecins ne font pas exception à la règle. Le projet Delphi, cofinancé par l'initiative communautaire Adapt, incite les ingénieurs à utiliser leur savoir-faire et leurs compétences techniques pour se forger eux-mêmes de nouvelles responsabilités à exercer dans le secteur des soins de santé.

Ce projet, mené à bien au Danemark, en Grèce et en Italie, comporte trois volets. D'abord, des ingénieurs qualifiés sont formés à la conception de nouveaux produits à l'usage des hôpitaux et des services de proximité destinés aux personnes âgées et handicapées. Ensuite, le projet va promouvoir les possibilités d'apprentissage interactif au sein du corps médical en favorisant les communications multimédias à distance. Enfin, le projet réunira les hôpitaux, les centres de recherche médicale, les centres de recherche technique et les entreprises privées, dans le contexte de la réalisation d'un ambitieux programme de travail commun.

Des solutions innovantes

Les compétences techniques sont mises à profit pour développer des systèmes de commande miniatures, destinés à renforcer l'autonomie des personnes âgées et handicapées. C'est également le cas, à plus grande échelle, de projets tels que la construction d'unités d'opération mobiles pouvant être acheminées par hélicoptère vers des régions sinistrées. Qui plus est, lorsque ces unités mobiles sont dotées de systèmes de communication modernes, des unités spécialisées, situées en dehors des zones concernées, peuvent être mises à contribution pour l'établissement de diagnostics à distance.

L'expérience danoise

Le Centre de Développement des Entreprises de Sjælland-ouest, le partenaire danois, a entamé sa première expérience. Deux ingénieurs, qui n'avaient jamais travaillé sur des appareils médicaux auparavant, ont suivi une formation dans ce domaine. Ils se sont rendus à plusieurs reprises à l'hôpital, pour rencontrer le personnel hospitalier et parler avec lui de ses besoins. Ils ont ensuite commencé à développer de nouveaux produits.

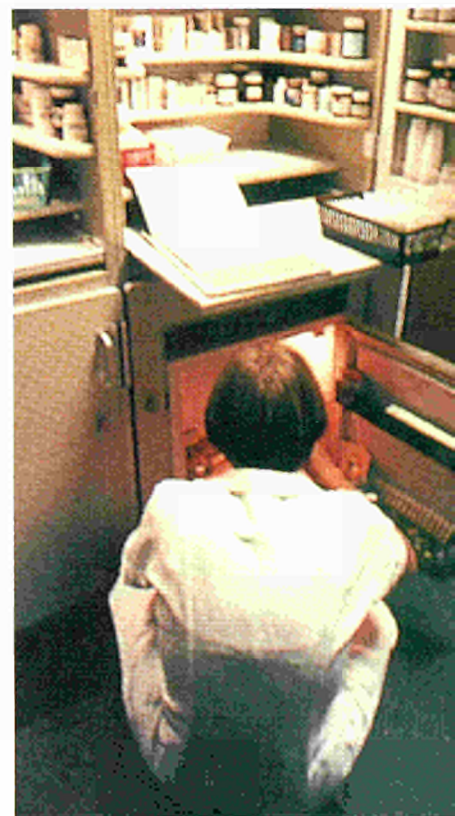
La première étape a consisté à recueillir des idées auprès du personnel hospitalier; puis à étudier le marché des appareils médicaux, avec la collaboration d'une firme spécialisée. Il s'agissait de vérifier la disponibilité des produits envisagés et les possibilités de concrétiser les idées. L'étape suivante consiste à développer le prototype.

Etablir des liens entre le secteur public et privé

D'après le coordinateur du projet Delphi dans la partie ouest de Sjælland, Laila Nielson, les mesures innovatrices de ce programme triennal contribuent déjà à rapprocher le secteur privé et public au Danemark. "Il est important de veiller à ce que le secteur public tire clairement profit des compétences du secteur privé", explique-t-elle. Pour elle, la priorité est d'obtenir que les entreprises profitent de ces ouvertures pour créer de nouveaux emplois. "Nous espérons que les idées générées dans les hôpitaux seront concrétisées par des appareils réellement utiles aux entreprises".

«veiller à ce que le secteur public tire profit des compétences du secteur privé»

entamé sa première expérience. Deux ingénieurs, qui n'avaient jamais travaillé sur des appareils médicaux auparavant, ont suivi une formation dans ce domaine. Ils se sont rendus à plusieurs reprises à l'hôpital, pour rencontrer



Dans le souci d'aider le secteur public à tirer parti des compétences du secteur privé, des ingénieurs se mettent à l'écoute des besoins du personnel médical, afin de pouvoir concrétiser de nouvelles idées.

37

Coordinateur du projet

Vestsjælands Amt
Sorø, Danemark
M. John Storm-Pedersen
Fax +45-57872325

Partenaires du projet

La municipalité de Volos, Grèce
PIN - Centro Studi Ingegneria, Prato, Italie

Durée du projet

Janvier 1996 - mars 1998

Financement (écus)

Total: 247.000

FSE	Public
111.000	136.000

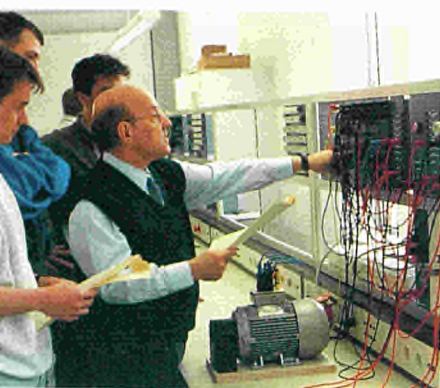
Taux de change en mai 1997 | écu = 7,46 DKR

Résultats

Formation de personnel technique dans le secteur des soins de santé.

Projet Adapt





Les jeunes métallurgistes allemands, qualifiés, bénéficient d'une formation complémentaire leur permettant d'acquérir de nouvelles qualifications. Ce faisant, ils renforcent leur sécurité d'emploi. A l'issue du stage de formation professionnelle, les apprentis suivent d'autres cours dans les domaines de l'ingénierie électronique, du traitement de l'information et du contrôle de la qualité.

Patrick Von Stackelberg, qui supervise le cours, note que grâce au soutien du FSE, la plupart des participants ont acquis des qualifications complémentaires et ont trouvé un emploi permanent.

A Fribourg, dans le Land allemand du Bade-Wurtemberg, la situation économique de l'industrie métallurgique est telle que les jeunes travailleurs, même qualifiés, ne parviennent pas à trouver d'emploi garanti. Le système allemand de placement en apprentissage (qui offre aux jeunes ayant terminé leurs études secondaires une formation de trois ans et des examens du niveau de l'enseignement supérieur), un système pourtant renommé, ne fait même plus office de filet de sécurité. Résultat: les jeunes métallurgistes qualifiés sont parfois menacés de chômage à peine entrés dans la vie active.

Une formation supplémentaire

Toutefois, grâce au programme baptisé, "Qualifications supplémentaires pour les jeunes travailleurs qualifiés de la métallurgie", des employés de différentes entreprises se voient offrir la possibilité de compléter leur formation dans le but de préserver leur emploi. Ce programme, qui est soutenu par le Fonds social européen, a permis à la plupart des participants de trouver un travail permanent, grâce aux qualifications supplémentaires qu'ils avaient acquises. "Bien qu'une formation supplémentaire ne soit pas systématiquement synonyme d'emploi, les étudiants qui suivent ce cours acquièrent des capacités qui sont utiles aux entreprises et que ne possèdent pas les autres travailleurs", explique Patrick von Stackelberg, qui dirige la formation.

Pour illustrer l'importance de cette très large formation, il cite l'exemple suivant: "quand une machine ne fonctionne pas correctement, on appelle un ajusteur-mécanicien. Celui-ci peut détecter un petit problème de moteur; mais en raison de la division très stricte du travail, il n'est pas autorisé à remplacer le moteur; il doit demander à l'électricien de le faire. En revanche, le métallurgiste qualifié qui a suivi nos

cours a reçu une formation en électronique et il est donc autorisé à effectuer la réparation. Pour les entreprises, cela représente des économies évidentes, en temps et en argent."

Des connaissances élargies

Le programme est conçu de manière à ce que les entreprises gardent encore les apprentis pendant six mois, à l'issue de leur formation professionnelle, et qu'elles les envoient suivre une formation complémentaire. Les travailleurs restent disponibles pour l'entreprise 22 heures par semaine; à côté de cela, ils suivent 18 heures de formation par semaine. Pendant six mois, les jeunes travailleurs travaillent trois jours par semaine dans leur entreprise et suivent des cours les autres jours ouvrables.

La formation couvre trois grands domaines, dont le plus important est l'électro-technique

(étude de l'électronique en général et maintenance et réparation du matériel et des installations électroniques). Un stage pratique de trois mois a lieu dans des ateliers de formation. Les autres domaines sont les systèmes de traitement des données dans la gestion de la production et la surveillance de la qualité, en application de la norme ISO 9000.

Deux examens (théorique et pratique) concluent le programme.

Sur les 30 participants des 13 entreprises impliquées dans la première phase, 26 ont été embauchés par les entreprises où ils avaient été formés, 2 ont trouvé du travail dans d'autres entreprises, et les 2 restants ne sont pas parvenus à trouver un emploi immédiatement. Au total, 17 participants ont obtenu un emploi permanent, tandis que les autres ont décroché un contrat d'emploi temporaire.

«pour les entreprises, cela représente des économies évidentes, en temps et en argent»

Projet Objectif 4



Coordinateur du projet

Chambre de Commerce et d'Industrie du Haut-Rhin méridional
IHK Bildungszentrum Freiburg (Centre de formation CTI de Fribourg)
Bade-Wurtemberg
M. Patrick von Stackelberg
Fax: +49-761-3858-333

Partenaire du projet
Rhodia Rhône-Poulenc AG

Durée du projet
En cours depuis 1995.

Financement (écus)

Total: 60.900 (1995)

FSE	Public
27.200	33.700

Taux de change en mai 1997 | écu = 1,96 DM

Nombre de personnes formées
30 (Première session) - 1995

Formation à la vente de logiciels à l'exportation et perfectionnement des effectifs

Un ingénieux programme de formation à la vente à l'exportation, pour des sociétés de services et d'ingénierie en informatique, contribue à ouvrir des horizons nouveaux au secteur de la diffusion de logiciels en Irlande. Ce programme est cofinancé par le FSE.

D'après un rapport officiel, le nombre de personnes employées dans les entreprises concernées est actuellement de l'ordre de 11.800. Mais, si l'on considère tous les secteurs impliqués dans le développement de logiciels, cette estimation passe à 19.000 et pourrait bien atteindre la barre des 31.000 d'ici à l'an 2000. Compte tenu de la taille limitée du marché national, la logique qui sous-tend ces prévisions est que les diffuseurs de logiciels en Irlande doivent se tourner rapidement vers l'exportation s'ils veulent élargir leurs activités.

Le Comité consultatif de la formation au logiciel, mis sur pied en Irlande par l'organisme (national) responsable de la formation et de l'emploi, Foras Áiseanna Saothair (FÁS), en janvier 1996, a rapidement proposé l'élaboration d'un programme de marketing à l'exportation pour le secteur. Au nom de ce Comité, le FÁS a alors confié le développement du programme à un bureau de consultants de Belfast, dirigé par un expert du marketing de logiciels, Aidan McGrath. L'accent devait être mis sur certaines aptitudes fondamentales telles que la capacité de présenter, de communiquer et de négocier, ainsi que sur des aspects tels que les supports de vente et l'apprentissage de langues étrangères.

McGrath considère que la formation doit s'articuler autour de l'acquisition de compétences fondamentales pour la vente de systèmes et de services complexes à de grandes organisations. "Pour cela, il a fallu analyser en détail comment les grandes organisations s'y prenaient pour acheter des produits et projets à haut risque, comme des systèmes de TI." Les autres aspects couvraient les différents critères auxquels les

entreprises peuvent se référer pour leurs décisions d'achat de logiciels, ainsi que l'efficacité et le rendement du personnel de vente. "L'efficacité a été définie comme étant ce que l'on fait quand on rencontre le client, indépendamment du nombre de clients rencontrés. En étant amenés à dire quelles étaient les mesures de

rendement ou d'efficacité qui n'étaient pas appropriées, les stagiaires arrivaient à déterminer lesquelles pouvaient l'être."

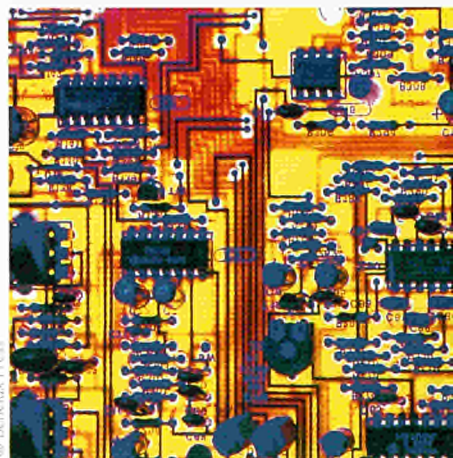
La formation incite par ailleurs les entreprises à envisager d'élargir leur portefeuille, en y incluant la

vente de services de conseil. "Du point de vue de la vente", explique M. McGrath "on peut transformer les problèmes du client en besoins explicites, pour lesquels vous connaissez la solution. Lorsqu'il n'y a apparemment pas de problème, il est possible d'en anticiper certains, en envisageant des situations précaires, que l'acquisition préalable de vos produits ou de vos conseils d'expert permettra d'éviter."

De telles questions sont, bien évidemment, liées à la croissance de l'entreprise. Il ne faut cependant pas négliger le développement de la carrière individuelle, dont traite également l'Objectif 4. Ian Hyland, du FÁS, pense que c'est un élément capital en soi, mais aussi partiellement par le fait que la croissance des entreprises passe par le développement et l'amélioration des performances des cadres et des employés. Comme l'explique Charlie McGory, Directeur des ventes européennes chez Expert Edge Computers à Dublin, qui a une formation d'ingénieur à l'origine: "le nouveau programme m'a appris à positionner différemment nos solutions dans le processus de vente. Un ingénieur, comme moi-même, aurait tendance à n'envisager que la dimension purement technologique de la résolution du problème, alors que la formation nous a appris à mettre davantage l'accent sur la résolution des problèmes tels qu'ils sont perçus par le client."

«le nouveau programme m'a appris à voir les choses différemment»

IRLANDE



© Benelux Press

L'exportation est appelée à jouer à l'avenir un rôle important dans le développement du secteur irlandais du logiciel. Le programme de formation aux ventes d'exportation, conçu pour les entreprises irlandaises, est axé sur l'acquisition de compétences de présentation, de communication et de négociation, sur le soutien à la vente et sur l'apprentissage de langues étrangères.

Coordinateur du projet

Foras Áiseanna Saothair (FÁS)
Dublin
M. Ian HYLAND
Fax: +353-1-6682480

Durée du projet

1996-1997

Financement (écus)

Total: 60.800

FSE	Public	Privé
28.600	13.100	19.100

Taux de change en mai 1997 | écu = 0,734 IRL

Estimation du nombre de personnes formées
30 (1997)

Type d'actions Objectif 4 dans le cadre de l'Objectif 1





L'industrie du moulage ayant connu une évolution technologique fulgurante ces dernières années, les employés du secteur doivent absolument acquérir de nouvelles compétences. Un programme innovateur de formation est expérimenté au Portugal, en France et en Espagne.

A 150 km au nord de Lisbonne, sur la côte Atlantique, la ville de Marinha Grande est la patrie du verre: c'est là aussi que sont installées les entreprises des secteurs du moulage et du plastique. On dénombre environ 250 petites (ou très petites) et moyennes entreprises qui emploient près de 4.000 travailleurs, rien que dans l'industrie du moulage. Environ 90 % des produits sont exportés à l'étranger:

Rester compétitif

D'après Joaquim Meneses, président du Centimfe - le Centre technologique pour l'industrie portugaise du moulage - le défi pour toutes ces entreprises réside dans la fabrication de produits haut de gamme qui triompheront de la concurrence des produits d'Europe de l'est et d'Asie, grâce à un coût inférieur. Mais avec l'évolution technologique rapide de l'industrie, les entreprises ont des difficultés à suivre. Aujourd'hui, c'est l'ordinateur qui règne en maître. Les entreprises ont besoin de se moderniser pour renforcer leur compétitivité à moyen terme, mais elles n'y parviennent pas en raison des coûts que cela implique à court terme.

La marche à suivre – analyser les tendances

Un programme financé par Adapt et baptisé "Technoevolution" est en cours au Portugal sous la direction du Centimfe, en collaboration avec deux autres partenaires locaux. Des projets partenaires sont également menés en France et en Espagne. Dans le cadre du programme, des enquêtes sont réalisées afin de déterminer quelles sont les nouvelles compétences qui sont exigées dans le secteur du moulage et dans les industries connexes. A partir de là, il est plus facile de déterminer le genre de formation dont les travailleurs ont besoin. On espère également que le programme, qui tente de prévoir les emplois et les activités à venir, accélérera la création d'emplois et qu'il favorisera un meilleur

équilibre sur le marché entre l'offre et la demande de personnes ayant les compétences et les qualifications qui conviennent. En assurant une formation plus adaptable et plus appropriée, le programme va contribuer à renforcer la souplesse et la mobilité de la main-d'oeuvre.

Partager les secrets commerciaux et les nouvelles idées

Le projet développe non seulement des structures de formation innovatrices, mais aussi des réseaux nationaux et transnationaux, regroupant des informations sectorielles, les tendances sur le marché de l'emploi et les profils d'offres et de demandes d'emplois. Ceci débouchera sur la création d'une base de données nationale sur le marché de l'emploi pour les industries du moulage et les industries connexes.

Ne pas se laisser distancer par le progrès technologique

Les activités de la branche portugaise de Technoevolution ont démarré en septembre 1996, avec pour slogan "Adapter les ressources humaines aux progrès technologiques". Les sessions de formation constituent un volet important du programme; elles sont presque toutes axées sur les commandes numériques informatisées et les systèmes CAMCAD (conception et fabrication assistées par ordinateur). D'après Antonio Sá, directeur du Centimfe, "certains métiers, dans l'industrie du

«les entreprises ont besoin de se moderniser pour renforcer leur compétitivité»

moulage, vont se modifier progressivement au fil des ans, tandis que d'autres vont changer brusquement, dans un laps de temps très court. Ce qui influencera ce changement, ce sont les équipements et les nouvelles

compétences nécessaires. C'est la raison pour laquelle l'idée force de Technoevolution est d'arriver à prévoir les exigences futures de l'industrie: qui demandera quoi, quand et vers qui se tourner pour répondre à cette demande ?

Projet Adapt



Coordinateur du projet
CENTIMFE, Centro Tecnológico da Industria de Moldes e Ferramentas Especiais
Marinha Grande, Portugal
M. Rui Tocha
Fax +351-44-569725

Partenaires du projet
ASCAMM - Asociacion Catalana de Empresas Constructoras de Moldes y Matrices, Espagne
IPC - Institut de Perfectionnement Consulaire de Toulouse, France
CEFAMOL - Associação Nacional da Industria de Moldes, Portugal
CENFIM - Centro de Formação Profissional da Industria Metalurgica e Metalomechanica, Portugal

Durée du projet: 1996-1998

Financement (écus)
Total: 312.000

FSE	Public
234.000	78.000

Taux de change en mai 1997 | écu = 196 ESC

Résultats escomptés

Créer une base de données de profils de postes (offre et demande).

Constituer un dossier (à l'aide d'enquêtes et d'études) sur les tendances et les nouvelles demandes d'emploi dans l'industrie du moulage et les entreprises connexes. Assurer la formation de 200 techniciens, cadres moyens et contremaîtres.

Développer la base rurale de la Galice

L'agriculture et la pêche, activités traditionnelles dans la région de Galice, dans l'ouest de l'Espagne, ne se sont guère modifiées au fil des siècles. Toutefois, la logique économique donne à penser que ces moyens de subsistance traditionnels sont fortement menacés si, par exemple, des technologies sophistiquées sont introduites dans l'exploitation agricole ou parce que des importations à bon marché obligent à réduire les coûts de production pour rester compétitifs.

La Galice est une des nombreuses régions contraintes de s'adapter aux nouvelles circonstances, et pour quantité d'agriculteurs, le choc est rude quand il faut trouver un nouveau travail. Toutefois, des programmes spéciaux de formation et de soutien devraient atténuer quelque peu leurs problèmes de reconversion. C'est précisément le but du projet Senda. Il cible entre 500 et 700 personnes, et son objectif est de les aider à se réinsérer sur le marché de l'emploi et de leur transmettre un solide esprit d'entreprise.

Trois programmes

Senda compte en fait trois programmes différents, mais toujours dans le même objectif global de réorienter les travailleurs des exploitations familiales traditionnelles. Le premier programme porte sur le tourisme rural. Jesus Rodrigo, de l'Instituto de Desarrollo Comunitario de Galicia, coordinateur global de Senda, explique que le but est de mettre sur pied un système central de réservation pour les touristes dans la région. Cela consiste à créer un réseau interne de courrier électronique, reliant toutes les entreprises qui travaillent non seulement dans le domaine de la réservation mais aussi dans la gestion et la formation.

Le deuxième programme est axé sur la transformation alimentaire, ou l'agro-alimentaire. M. Rodriguo indique que le but est d'établir les normes de qualité les plus élevées possibles pour des produits typiques tels que le miel ou

le fromage. "Nous allons introduire de nouvelles technologies de laboratoire pour l'analyse du

«inciter les gens à se considérer comme des entrepreneurs»

contrôle de la qualité. Nous allons par exemple essayer de rendre le processus de fabrication du miel plus professionnel, du début (l'apiculture) jusqu'à la fin (la livraison des pots de miel en magasin). D'après M. Rodrigo, un des problèmes de la Galice est que la région compte beaucoup d'apiculteurs amateurs, qui ignorent souvent le cadre légal rigoureux qui régit déjà cette activité. Le programme étudiera également de nouvelles possibilités de commercialiser les produits du miel (sous forme de bonbons ou de boissons, ou encore dans les cosmétiques).

Le troisième programme vise à préserver l'artisanat local (textiles, céramiques et objets artisanaux) qui risque de disparaître. On cherchera à encourager les jeunes à s'impliquer davantage dans ce type d'activité et à développer leurs entreprises au-delà de la simple industrie artisanale familiale.

Changer les mentalités

Le projet Senda a également acquis une dimension transnationale, grâce à des prolongements en Grèce, en Italie et en France. Des réunions avec des homologues français ont d'ores et déjà conduit à l'élaboration de plans en vue de lancer un programme conjoint de reconversion de communautés de pêcheurs dans d'autres activités. Avec l'aide des représentants français, ils tentent de développer un modèle commun, qui appliquerait des programmes de formation à des situations analogues. Mais pour M. Rodrigo, la caractéristique la plus importante du projet Senda est qu'il va contribuer à faire évoluer les mentalités locales, tout en inculquant aux gens des pratiques commerciales responsables. "En ce qui me concerne, tout au moins, il s'agit d'inciter les gens, notamment les artisans locaux, à se considérer comme des entrepreneurs."

ESPAGNE



Ci-dessus, M. Jesus Rodrigo, coordinateur.

Trois programmes de formation et de soutien pour les petites entreprises sont en cours de développement en Galice. Ils couvrent la promotion du tourisme rural, l'établissement de normes élevées pour les produits régionaux et la préservation de l'artisanat local.

Coordinateur du projet

Instituto de Desarrollo Comunitario de Galicia
La Coruña, Espagne
M. Jesus M Rodrigo
Fax: +34-81-590 875

Partenaires du projet

GREP/EUROPEA, France
Municipalité de Komotini, Grèce
Intemo SRL - SEGIT SAS, Italie

Financement (écus)

Total: 513.000

FSE	Public	Privé
384.750	64.125	64.125

Taux de change en mai 1997 | écu = 165,2 PTA

Durée du projet

Octobre 1995 - décembre 1997

Nombre de personnes formées

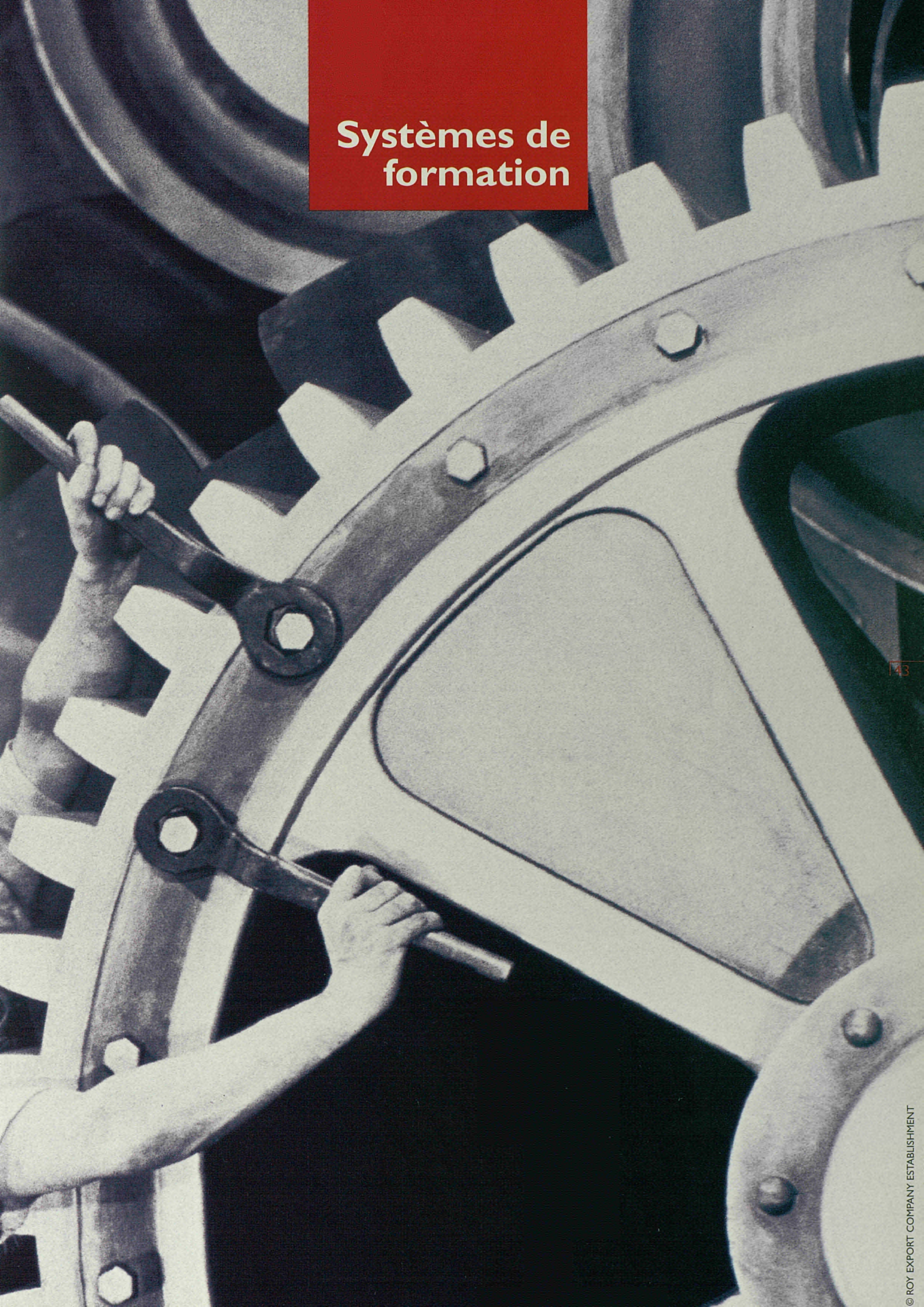
500-700 (estimation)

Projet Adapt



Amélioration et développement des systèmes de formation

Le FSE encourage le développement de nouvelles approches en matière de formation notamment par l'amélioration des structures d'aide à la coopération inter-entreprises. Il s'agit de renforcer le marché des qualifications et les structures de conseil technique, de développer les nouvelles formes de formation (formation flexible et à distance, formation multimédia) et d'encourager la coopération entre partenaires publics et privés.



**Systèmes de
formation**

Projets

Autriche	Tirer le meilleur parti du multimédia	45
Grande-Bretagne	Développer les liaisons informatiques	46
Finlande	Le potentiel des femmes entrepreneurs de Jyväskylä	47
Autriche	Progiciels multimédias	48
France	L'analphabétisme n'est pas une fatalité	49
Grèce	Formation multimédia pour garantir la qualité dans les PME	50
Italie	Une école en plein développement	51
Allemagne	Des techniques pour former les cadres à enseigner	52
Danemark	L'échange d'emplois – conjuguer expérience et formation	53
Allemagne	Tapis et multimédias	54
Espagne	L'union fait la force de la métallurgie	55
Italie	Reconstituer le puzzle	56

Tout le monde s'accorde à dire que les bouleversements survenus dans les technologies de l'information au cours de ces dernières années ont eu un impact spectaculaire sur nos vies quotidiennes. Or, les entreprises européennes, en particulier les petites et moyennes entreprises, méconnaissent bien souvent les possibilités offertes par ces nouvelles technologies. "Nous tentons d'y remédier avec le projet 'nouveaux médias'", indique Petra Rietsch, directrice du projet chez Education & Training Concepts Rietsch KEG.

Les deux objectifs du projet 'nouveaux médias' sont:

- D'une part, travailler avec les responsables de trois entreprises en vue de concevoir des stratégies d'utilisation des nouveaux médias dans leurs entreprises respectives. Les employés sont ensuite formés à l'emploi des nouvelles technologies dans leur travail quotidien.
- D'autre part, sur la base de l'expérience acquise, élaborer un guide de référence pour l'utilisation des nouveaux médias dans d'autres PME. Ce document présenterait des orientations pour la définition de nouvelles stratégies, des conseils utiles pour la résolution des problèmes et des suggestions pour la conception de cours répondant aux besoins spécifiques des entreprises.

Les trois projets "modèles", auxquels participent 17 personnes, sont menés dans des entreprises établies à Vienne. Chacun d'eux est adapté aux besoins et aux problèmes spécifiques de l'entreprise concernée. Dans chacun des cas, Education & Training Concepts, qui parraine le programme "nouveau média", a élaboré une stratégie spécifique. Petra Rietsch explique que l'on peut, par exemple, envisager d'utiliser un site sur Internet ou de recourir à des CD-ROM pour améliorer la présentation des produits, ou encore voir comment améliorer la télévente.

Le premier projet concerne la firme Gruppe Wasser, du secteur énergétique. Il vise à améliorer les techniques de vente. Le multimédia sert à la fois d'aide à la formation et d'outil de vente. Six ateliers au total ont déjà été organisés, ainsi qu'un séminaire de trois jours sur la

vente. "L'avantage est que les participants continuent d'apprendre, une fois les sessions de formation terminées, en appliquant ce qu'on leur a enseigné", note Mme Rietsch.

Le responsable de Gruppe Wasser, Hans Robert Rezabek, estime que le projet est particulièrement approprié à son entreprise étant donné que pratiquement tous ses employés sont des ingénieurs et des spécialistes en sciences naturelles. "Ils ne savent pas grand chose des techniques de marketing et de vente", dit-il. "Il faut que cela change car les conditions deviennent de plus en plus rudes sur le marché, et nous devons pouvoir présenter nos produits de manière très convaincante." Le fait que la formation soit conçue "sur mesure" pour l'entreprise est formidable, note M. Rezabek.

Dans le cadre du deuxième projet, trois employés de la firme trb ont appris à créer un logiciel multimédia destiné à un usage tout à fait inhabituel: l'emploi de l'énergie solaire dans la construction. "En adoptant cette approche, nous poursuivons deux objectifs", explique le responsable de trb, Reinhard Gnllsen. "D'une part, améliorer la coopération entre les différents départements de notre entreprise, et de l'autre, fournir à notre clientèle un logiciel qui les aidera à prendre des décisions."

Une communication efficace

Pour Euro-Search, un bureau de consultants en gestion de l'entreprise, le projet "nouveaux médias" a été l'occasion de passer en revue différentes stratégies de communication. "Nous recherchons des stratégies combinant idéalement les anciens et les nouveaux médias" note le directeur général d'Euro-Search, Reinhold Henke. "Nous espérons inciter nos clients à adopter de nouvelles formes de présentation, parce que nous constatons que les directeurs, en particulier, sont extrêmement réticents vis-à-vis de l'emploi de nouveaux médias."



© Benelux Press

De nouveaux systèmes de formation multimédias sont à l'essai dans trois entreprises à Vienne. Ce programme vise à augmenter le nombre d'utilisateurs de tels systèmes et à les aider à développer une stratégie pour introduire des outils multimédias.

Coordinateur du projet
Education & Training Concepts Rietsch KEG
Dr Petra Rietsch
Klosterneuburg
Fax: +43-2243 31329

Partenaires du projet
Gruppe Wasser
Euro-Search
trb Technische und Wirtschaftliche Betriebsberatungs
GesmbH

Durée du projet
Janvier 1997 - juin 1997

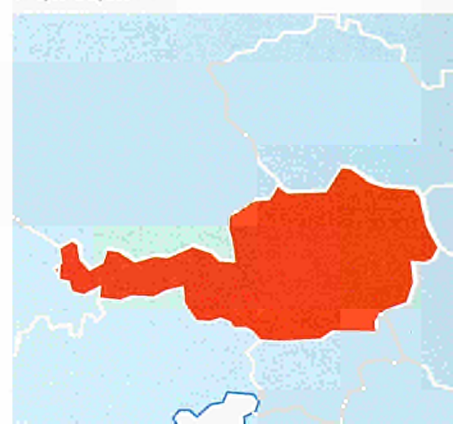
Financement (écus)
Total: 41.598

FSE	Public	Privé
23.623	13.145	4.830

Taux de change en mai 1997 | écu = 13.79 ATS

Nombre de personnes formées
17

Projet Objectif 4





Des centres d'apprentissage reliés par informatique et utilisant des systèmes multimédias sont créés en vue d'améliorer les possibilités de formation pour les PME et les particuliers, dans le cadre du programme 'Adapt Learning'.

Pour les personnes désireuses de changer d'emploi ou d'acquérir de nouvelles compétences, il est extrêmement utile de pouvoir compter sur l'avis de spécialistes et sur des programmes de soutien et de formation. Mais trop souvent, les gens ne savent pas vers qui se tourner. Le programme ALP - qui est l'abréviation de "Adapt Learning Programme" - vise à combler cette lacune en établissant des réseaux de soutien au travers de liaisons informatiques: il est destiné à proposer une aide et des possibilités d'acquérir de nouvelles compétences. "Nous essayons de faire en sorte que les gens utilisent au mieux les technologies disponibles", indique le coordinateur de ALP, Ron Flounders, de Business Link Hertfordshire. Cofinancé par l'initiative communautaire Adapt, ALP propose aux entreprises ainsi qu'aux particuliers, la technologie, la formation et le soutien nécessaire pour améliorer leurs compétences et développer leurs entreprises.

Réseau de soutien

Durant la première phase, des liaisons informatiques vont être établies entre toute une série de centres d'apprentissage, en vue d'offrir aux petites et moyennes entreprises et aux particuliers une formation, un soutien et des informations sur tous les aspects commerciaux de la région. Le nombre de nouvelles liaisons informatiques prévues (930) démontre que "beaucoup d'organisations commencent à utiliser du matériel multimédia" note M. Flounders, "mais on ne dispose pas encore de l'infrastructure de soutien nécessaire pour aider les utilisateurs."

Développer du matériel

L'étape suivante consiste à développer du nouveau matériel à l'intention des PME et des particuliers. Quatre modules ont été spécialement adaptés au format multimédia: évaluations personnelles sur le plan commercial (pour aider les gens à cerner leurs propres compétences et besoins de formation); planification commerciale stratégique (concevoir un plan de marketing, en se connectant à un site Internet avec une vidéo multimédia); planification commerciale des démarrages (un programme visuel de

formation interactive); et programme d'introduction au multimédia lui-même.

Conseillers en multimédia

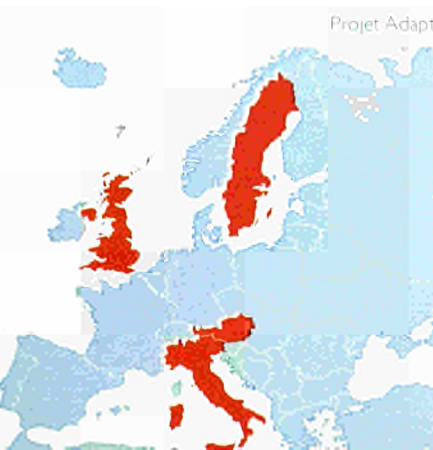
Pour bon nombre d'entre nous, l'ordinateur fait désormais partie intégrante de la vie de tous les jours. Mais pour ceux qui n'ont pas l'habitude d'utiliser l'informatique, la compréhension du système peut sembler être une barrière insurmontable. ALP y remédie. D'abord, en établissant un réseau de conseillers bien entraînés à aider les particuliers et les entreprises à identifier les nouveaux équipements les plus efficaces et qui leur conviendront le mieux. Ensuite, en apprenant à ces conseillers à communiquer à des profanes les aspects techniques de la technologie. "Il s'agit de faire en sorte que les chercheurs en informatique puissent transmettre, de façon claire et compréhensible, ce qu'ils savent à d'autres" explique M. Flounders.

Liaisons internationales

D'autres organisations européennes collaborent avec Business Link Hertfordshire à la mise en place du programme ALP. Le Conseil régional de Stockholm organise une formation en informatique à l'intention des médecins, tandis qu'un consortium à Rome développe du matériel sur CD-ROM sur la formation aux aspects santé et sécurité, et une initiative autrichienne étudie le cadre juridique du télé-achat.

Chirurgie virtuelle

Le projet le plus ambitieux est peut-être celui d'une entreprise sicilienne, concernant la télé-médecine. Des chirurgiens utilisent des montages de réalité virtuelle pour opérer des patients qui se trouvent parfois à des milliers de kilomètres. Des ordinateurs, utilisant la technologie de pointe en matière de scanner, suivent les mouvements du chirurgien et les reproduisent sur les patients. Mais pour que cela fonctionne, il faut que les médecins se familiarisent avec la technique et le but du projet est de leur simplifier la vie au maximum. "La caractéristique commune à tous ces projets est qu'ils permettent aux gens d'utiliser une technologie qui ne leur est pas familière" indique M. Flounders.



Projet Adapt

Coordinateur du projet
Business Link Hertfordshire
Hertfordshire, Royaume-Uni
M. Ron Flounders
Fax: +44-1727-813 403

Partenaires du projet
Consorzio Scuola Lavoro, Italie
Adapt Telemedicina, Italie
Stockholms Läns Landsting, Suède
Euroteam Vienna, Autriche

Durée du projet
Janvier 1996 - décembre 1998

Financement (écus)

Total: 1.385.000

FSE	Public	Privé
623.000	485.000	277.000

Taux de change en mai 1997 | écu = 0,69 UKL

Résultats

Développement d'une série d'outils informatiques de formation et d'apprentissage

Le potentiel des femmes entrepreneurs de Jyväskylä

Se lancer dans l'aventure

On dénombre quelque 200.000 entreprises en Finlande, dont près de 30 % appartiennent à des femmes. Il s'agit, pour la plupart, d'entreprises du secteur des services, comme des salons de coiffure, des services sociaux ou médicaux, ou encore des magasins spécialisés. Ces dernières années, le gouvernement finlandais a lancé une série de programmes à l'intention des entrepreneurs. En 1996, le Parlement a donné son feu vert à des prêts spéciaux destinés à encourager les femmes à se lancer dans les affaires. Ces prêts coïncident avec la célébration du 90ème anniversaire de l'accession des femmes au droit de vote. Leur but est de promouvoir l'égalité entre les sexes dans la vie professionnelle.

Bien qu'il existe, sur le marché, de multiples formules de formation pour entrepreneurs, très peu d'entre elles répondent aux besoins des femmes entrepreneurs, explique Anita Häikiö, présidente de "Jyväskylä Female Entrepreneurs." "Pour les femmes qui travaillent à temps plein, il est à la fois difficile et onéreux de trouver un(e) remplaçant(e). Qui plus est, les aspects plus pratiques sont souvent négligés dans les formations traditionnelles."

Unir ses forces

Anita Häikiö et Maritta Kivelä, directrice de projet au Centre Intra Resource, ont décidé de créer un réseau de femmes entrepreneurs en 1996. Partiellement financé par le Fonds social européen, ce réseau propose des sessions de formation et offre une aide pratique aux femmes pour qu'elles puissent développer leurs idées et concrétiser leur savoir-faire particulier dans des produits commercialisables.

Pour les deux premières sessions de formation organisées par le réseau, le nombre d'inscriptions a largement dépassé le nombre de places disponibles (15 maximum par session). Les entreprises sélectionnées ont finalement dû s'organiser ensemble, plutôt que de se disputer les places, et la formation a été organisée en

soirée et pendant les week-ends. Les participantes étaient des femmes déjà actives, qui étaient parvenues à consolider leur position au sein d'une entreprise.

La formation était très complète puisque, d'une part, elle visait à développer la confiance en soi et à améliorer l'aptitude à communiquer; et d'autre part, elle veillait à assurer aux participantes un soutien moral et des conseils "sur

«les aspects plus pratiques sont souvent négligés dans les formations traditionnelles»

mesure", pour les aider; après un examen de leur situation globale, à adapter leur philosophie de la vie à leur propre entreprise. On songe à présent à instituer un système de "tutorat", par lequel les femmes entrepreneurs chevronnées apporteront leur soutien à celles qui démarrent leur activité.

Partage d'idées

Au cours des deux premières sessions, il est apparu que la plupart des femmes entrepreneurs avaient des problèmes de marketing, des difficultés à trouver des remplaçant(e)s et de la peine à concilier travail et vie de famille. Les femmes ont alors conçu une stratégie de marketing qui prévoyait d'engager un seul expert en marketing pour toutes les entreprises. Mais ce n'est pas tout: dès qu'elles en ont l'occasion, les participantes se font mutuellement de la publicité.

Häikiö et Kivelä soulignent les caractéristiques futures du marché de l'emploi pour les femmes: travail indépendant, sous-traitance, achat de services, travail en réseau et coopération. D'après Mme Häikiö, qui dirige elle-même une entreprise de pompes funèbres, les femmes deviennent des entrepreneurs pour mettre à profit leurs propres talents, ce qui leur permet de se réaliser et d'engranger des bénéfices. "Ce qui est bien dans mon activité, c'est que je fais exactement ce pour quoi je suis douée. Et ceci me procure une grande satisfaction. Vous savez, un travail dans lequel on met tout son coeur ne peut être que payant."

FINLANDE



Un groupe de femmes entrepreneurs de Jyväskylä a constitué un réseau qui organise des cours de formation et veille concrètement à répondre aux besoins spécifiques des femmes qui dirigent des entreprises. Ce réseau permet aussi aux femmes de partager leurs expériences et de mettre en commun leurs ressources.

Coordinateurs du projet

Intra Resource Centre
Jyväskylä
Mme Maritta Kivelä
Fax: +358-14-245 100
Jyväskylä Female Entrepreneurs
Jyväskylä
Mme Anita Häikiö
Fax: +358-14-3100801

Partenaire du projet

Bureau pour l'emploi de Jyväskylä

Durée du projet

Décembre 1996 - juillet 1997

Financement (écus)

Total: 71.100

FSE	Public	Privé
19.800	24.200	27.100

Taux de change en mai 1997 1 écu = 5,91 FMK

Nombre de personnes formées

30 femmes entrepreneurs

Projet Objectif 4





Comme l'explique Anton Sabo, coordinateur, des outils pédagogiques ultramodernes sont développés dans le cadre de ce projet innovateur, qui permettra aux étudiants de décider de l'orientation de leur formation.

Tous ceux qui ont envisagé, récemment, un changement de carrière peuvent témoigner de la difficulté d'acquérir les nouvelles compétences requises par le nouveau travail qu'ils briguent. Que l'on soit déjà sur le marché de l'emploi ou en dehors, les efforts à fournir sont considérables et la démarche peut prendre beaucoup de temps.

Néanmoins, un institut autrichien a développé, en collaboration avec des partenaires allemands et britanniques, un projet visant à adapter les nouvelles technologies informatiques, afin de permettre aux gens d'acquérir de nouvelles aptitudes tout en restant chez eux. Cofinancé sous l'égide de l'initiative communautaire Adapt, le projet, baptisé "apprentissage assisté par tutorat sur des systèmes périphériques interactifs" (TuLIPS, l'abréviation du titre anglais "Tutor Supported Learning on Interactive Peripheral Systems") vise à mettre en place un cadre informatique susceptible de proposer des progiciels pédagogiques sur CD-Rom, connectés à un réseau interactif. Bien que les principes de l'enseignement à longue distance soient déjà appliqués dans de nombreux domaines (depuis les émissions télévisées à vocation pédagogique jusqu'aux cours par correspondance), TuLIPS utilise les systèmes multimédias dans une nouvelle optique d'apprentissage à distance.

Contrôler le processus d'apprentissage

Anton Sabo, qui dirige la formation professionnelle au Berufsförderungsinstitut et qui coordonne TuLIPS, explique que le système permettra à l'étudiant de contrôler lui-même le processus d'éducation. En effet, l'étudiant peut choisir l'endroit où il suivra le cours (chez lui ou au bureau) et peut décider lui-même du moment où les cours commencent et du rythme d'apprentissage. "L'Autriche n'a pas une tradition d'apprentissage à distance" dit-il. Ces logiciels offrent à l'étudiant un moyen de conserver une certaine indépendance et une certaine souplesse dans le cadre du processus d'apprentissage, ce qui est extrêmement utile pour les personnes qui vivent dans des régions périphériques. "Sans cela, les gens devraient se

rendre dans un centre de formation professionnelle pour pouvoir suivre ces programmes. Grâce à notre système, nous pouvons contribuer à intégrer le concept de l'auto-apprentissage dans nos institutions et nos entreprises", déclare M. Sabo.

En Autriche, le projet en est encore au stade du développement et de l'expérimentation du système comme moyen d'encadrement (120 personnes participent aux projets pilotes), mais M. Sabo promet que des technologies de pointe seront utilisées pour garantir l'environnement pédagogique le plus convivial possible. Bien que le processus d'apprentissage soit, dans une large mesure, contrôlé individuellement, le travail de groupe reste possible grâce à un réseau interactif, relié à un tuteur dans une salle de classe virtuelle. En cas de problème, une ligne téléphonique directe permet de poser des questions. Un autre avantage souligné par M. Sabo est que le système aide l'étudiant à se familiariser avec les nouvelles technologies de communication, ce qui, en soi, devrait améliorer ses perspectives de trouver un emploi.

Le diplôme TuLIPS

A la fin de la formation, l'étudiant recevra un diplôme TuLIPS, un titre qui devrait être reconnu sur le plan international. Cinq modules d'apprentissage de 30 heures sont en cours de préparation: en langues étrangères, en traitement électronique de l'information, en transformation spéciale des métaux, en formation double et en multimédia comme outil pour les demandes d'emploi.

M. Sabo travaille essentiellement à l'encadrement effectif des progiciels, ce qu'il appelle un "Learn shell", à savoir une interface informatique uniforme pour tous les programmes interactifs multimédias. Les programmes pilotes sont suivis par des personnes du secteur de la transformation du métal: dans la région de Linz (Haute-Autriche), par exemple, des employés de firmes qui fabriquent des automobiles apprennent à développer leurs propres programmes informatiques pour concevoir des pièces métalliques en trois dimensions sur l'écran, avant de les produire effectivement.

Projet Adapt



Coordinateur du projet
Berufsförderungsinstitut (BFI OÖ)
Linz, Autriche
M. Anton Sabo
Fax: +43-732-6922 689

Partenaires du projet
Berufsförderungszentrum Essen e.V., Allemagne
Fortbildungszentrum Chemnitz GmbH, Allemagne
ELTEC Training 2000 Ltd., Royaume-Uni

Durée du projet
Janvier 1997 - décembre 1998

Financement (écus)

Total: 332.000

FSE	Public	Privé
139.000	139.000	54.000

Taux de change en mai 1997 1 écu = 13,8 ATS

Nombre de personnes formées
120 (estimation) - Autriche

L'analphabétisme n'est pas une fatalité

"Alice" est le nom du dispositif pédagogique multimédia et d'enseignement à distance permettant aux employés du secteur agro-alimentaire d'acquérir des connaissances de base: apprendre à apprendre, à lire, à informer; à compter et à écrire. Facile à utiliser, "Alice" est adaptable à toute entreprise, quelle que soit sa taille. Chaque cours se déroule à l'intérieur de l'entreprise sans contrainte horaire; chaque participant se forme selon ses besoins.

La force du secteur agro-alimentaire ...

Avec 700 milliards de FF de chiffre d'affaires, dont 155 à l'exportation, le secteur agro-alimentaire est le premier exportateur français. Comme tout autre secteur, l'industrie agro-alimentaire doit s'adapter à la demande des consommateurs toujours plus exigeants, tout en renforçant sa compétitivité face à l'évolution du marché et aux mutations technologiques.

... mais qu'en est-il de ses effectifs ?

Une étude réalisée par l'agence Agefatoria, chargée de la formation professionnelle et de la gestion des ressources humaines dans ce secteur, a montré la nécessité d'une restructuration de l'industrie, d'une modernisation du processus de fabrication et d'une modification de l'organisation du travail. Ces nouvelles contraintes ont d'importantes conséquences sociales sur les employés partiellement "illettrés", qui auront dès lors plus de difficultés à s'adapter au nouveau système. Environ 50.000 salariés des 400.000 que compte le secteur de l'agro-alimentaire sont considérés comme "illettrés." Pour s'assurer que ces employés ne soient pas évincés du secteur par les nouveaux développements que connaît l'industrie, Agefatoria a conçu ce système d'apprentissage flexible.

Les premiers jalons

Grâce à un cofinancement du FSE, Agefatoria a développé l'EMC (Evaluation Médiation des

«la formation – un outil pour renforcer la compétitivité»

Compétences), un outil d'évaluation des aptitudes, pouvant être utilisé dans tout le secteur. Un programme de formation a été mis en place; Alice était née. EMC permet d'évaluer le niveau de chaque individu et

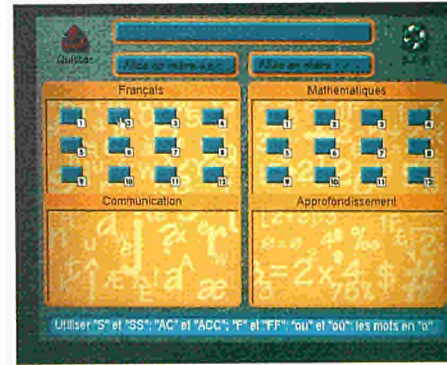
de choisir le module de formation approprié (il existe 25 modules de français et 25 de mathématiques, représentant en tout 500 heures de formation). Alice est disponible sur CD-ROM ou dans le cadre d'un enseignement à distance en réseau. De plus, l'entreprise choisit un "médiateur", le plus souvent un agent de maîtrise, qui suit lui aussi une formation lui permettant d'apprendre à superviser le travail des personnes en formation. Comme Alice est un système d'enseignement simple et flexible, ses utilisateurs avancent à leur propre rythme.

Etapas suivantes

Agefatoria a depuis ajouté quelques modules de formation professionnelle, tels que des cours sur l'hygiène, la sécurité et le contrôle de qualité. Bien qu'EMC ait été développé pour le secteur agro-alimentaire, il serait possible de le transférer à d'autres secteurs.

Les avantages de cette formation sont incontestables, autant pour les entreprises que pour les employés: plus on combat l'illettrisme des employés, plus ceux-ci deviennent efficaces et ont confiance en eux. La formation apparaît comme un outil pour renforcer la compétitivité. "Licencier coûte cher; perturbe le climat de l'entreprise et représente une perte de savoir-faire", affirme Pierre Monoury, qui dirige le projet Agefatoria. "Toutes les machines se valent et la différence se fera au niveau des hommes."

FRANCE



Un système d'apprentissage flexible a été mis au point pour combattre l'analphabétisme parmi les employés de l'agro-alimentaire en France. "Alice" pourrait aider jusqu'à 50.000 personnes à apprendre à lire et à écrire.

Coordinateur du projet

Agefatoria
Paris
M. Pierre Monoury
Fax: +33-1-44 40 08 54

Financement (écus)

Total: 674.620

FSE	Public	Privé
168.560	250.000	256.060

Taux de change en mai 1997 | écu = 6,60 FF

Participants

Entreprises du secteur agro-alimentaire

Projet Objectif 4





Mme Chryssa Patsa, responsable de projet auprès de l'Institut Dimitra.

Assurer une formation à distance en faisant appel, aussi souvent que possible, à la télématique et proposer des modules multimédias sur mesure: tel est l'objectif de ce projet conjointement développé par des partenaires en Grèce, en Belgique et en Italie.

Depuis le début des années 90, de nombreuses PME en Europe s'efforcent de sortir du carcan de leur environnement commercial local assez limité pour tirer parti du marché unique beaucoup plus vaste. Pour les entreprises grecques, cette démarche s'est accompagnée d'un intérêt particulier pour les systèmes garantissant la qualité, dont le développement peut être favorisé par l'emploi à bon escient de la formation multimédia et de la formation à distance.

Il y a deux ans, seules 35 entreprises possédaient le certificat ISO 9000. Elles sont aujourd'hui plus de 150. "Jusqu'à une période récente, les PME en Grèce connaissaient très mal les possibilités offertes par la formation à distance au sein même de l'entreprise, alors que ce système peut grandement aider les entreprises à s'élargir", explique Chryssa Patsa, Directrice de projet au département "technologies de l'information" de l'Institut Dimitra pour la Formation et le Développement. Des progrès substantiels sont réalisés dans ce domaine, sous l'impulsion du projet Adapt du FSE dont l'Institut Dimitra est le promoteur national en Grèce. Ce projet a été lancé par l'Institut avec des partenaires belges et italiens en mars 1996.

Les trois partenaires s'attachent à promouvoir la formation à distance et sont en train de développer un fonds commun de matériel de formation multimédia. Le partenaire italien se concentre sur "l'abc" des ordinateurs, le partenaire belge sur l'anglais commercial et les systèmes d'automatisation.

Le CD-Rom multimédia développé dans le cadre du projet mené en Grèce couvre des aspects qui intéressent les sept PME participant à la phase pilote de mise en oeuvre. "C'est un facteur réconfortant pour les entreprises" note Mme Patsa. Ces aspects eux-mêmes sont développés à plusieurs niveaux, selon les besoins de l'utilisateur: Pour les employés des PME, l'accent est mis sur la définition de base de la qualité et sur les modalités de mise en oeuvre d'un

système pour garantir la qualité. La mise en oeuvre est également une considération prioritaire pour les responsables de la gestion de l'assurance qualité. Pour les cadres, en revanche, l'accent est davantage mis sur la prise de conscience de la nécessité de mettre en oeuvre un tel système et sur les avantages qu'il comporte.

En Grèce, les activités du projet Adapt ont jusqu'ici débouché sur la réalisation de deux études. La première, préparée par l'Institut Dimitra, examine les solutions technologiques

«utiliser le multimédia pour promouvoir la formation à distance»

au problème de la formation à distance. Elle recommande la création d'un centre équipé de technologies télématiques et multimédias, pour promouvoir la formation à distance et le développement de matériel multimédia, en se servant

d'Internet comme principale infrastructure de communication. Ensuite, elle propose du matériel de formation multimédia "sur mesure", destiné à répondre aux besoins spécifiques des PME. Elle préconise en outre un système de soutien technique et pédagogique à la formation à distance, via Internet.

Une seconde étude, préparée par le Centre Larissa pour l'innovation commerciale, envisage les adaptations à apporter au matériel déjà proposé à plus d'une trentaine de PME, en fonction des remarques formulées par ces dernières sur la pertinence et l'utilité technologique de ce matériel.

"Nous sommes à présent au seuil de la phase pilote de mise en oeuvre de DITRIS en Grèce", poursuit Mme Patsa. "Les sept entreprises participantes ont bénéficié d'une aide technologique importante, dans la mesure où leurs systèmes informatiques ont été renforcés. Nous les avons reliées à Internet et nous leur avons fourni des cartes à microprocesseur et d'autres facilités. Ceci, conjugué à la qualité du contenu de la formation, a contribué à alimenter une collaboration positive."

Projet Adapt



Coordinateur du projet

L'Institut Dimitra pour la Formation et le Développement
Larissa, Grèce
Mme Chryssa Patsa
Fax: +30-41-554028

Partenaires du projet

Associazione Campo, Italie
Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), Belgique

Durée du projet

Mars 1996 - août 1997

Financement (écus)

Total: 100.605

FSE	Public
75.462	25.143

Taux de change en mai 1997 | écu = 310,619 DRA

Nombre de personnes formées (Phase pilote de mise en oeuvre)

Cadres: 7
Employés: 35

Une école en plein développement

Le projet innovateur d'enseignement à distance lancé en 1991 dans la région italienne d'Emilie-Romagne prend rapidement de l'ampleur, notamment grâce à l'aide du Fonds social européen (FSE). Pour le moment 410 élèves y participent, mais ce nombre devrait osciller entre 2.000 et 3.000 avant la fin de l'année. Le projet, baptisé "Centre de ressources pour l'enseignement multimédia et l'enseignement ouvert et à distance", permet à ceux qui suivent la formation d'acquérir les compétences indispensables pour être compétitif sur le marché du travail.

Le Centre s'est employé, dans un premier temps, à promouvoir l'intégration des ressources entre les organismes professionnels au niveau national et régional. L'obtention d'un financement du FSE en 1995 a été l'occasion de développer ces travaux en établissant à Bologne un centre multimédia novateur avec des facilités d'enseignement à distance destinées aux personnes désireuses de se recycler, mais ne disposant pas d'assez de temps pour assister à des cours.

Education, motivation et conseil

Depuis lors, huit centres supplémentaires ont été créés. Ils proposent des cours "on-line", en anglais, espagnol et français, ainsi que des informations sur la législation communautaire dans le domaine de l'emploi, et en particulier sur la certification de la qualité et la sécurité sur le lieu de travail. Les élèves sont également suivis par des "tuteurs" dont le rôle est de les

conseiller et de les motiver; plutôt que de les former stricto sensu. Les tuteurs se sont

«le rôle des tuteurs est de conseiller et de motiver, plutôt que de former stricto sensu»

notamment trouvés confrontés aux problèmes de jeunes marginalisés, qui constituent une proportion importante des élèves du Centre de ressources. Aussi a-t-on lancé un programme de recherche sur les

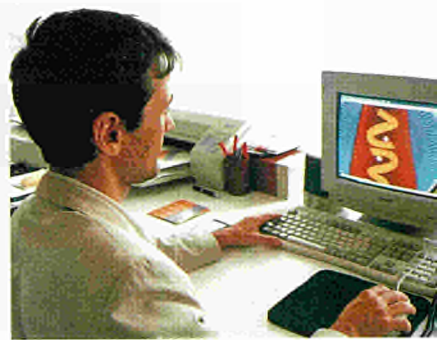
difficultés rencontrées par les jeunes et développé un logiciel intitulé "Nouvelles formes de malaise chez les jeunes", destiné à attirer l'attention des enseignants sur les signes de dépression, de boulimie et d'anorexie chez les jeunes.

Perspectives d'avenir – développement en Europe

Le Centre de ressources compte intensifier ses activités et être en mesure d'exporter ses services à l'étranger en avril 1998 explique Franco Iannelli, Directeur adjoint du centre de ressources. Le Centre a identifié quatre éléments stratégiques dans l'application de l'enseignement à distance: la fourniture de matériel pédagogique, la reconnaissance officielle de sa qualité, sa distribution via un réseau régional, national ou international et un soutien administratif officiel pour l'initiative dans son ensemble.

Selon Paolo Pasotto, Directeur du Sinform, peu importe le résultat du centre l'essentiel étant d'avoir réussi à introduire le concept de la parution à distance.

ITALIE



Un réseau de centres en Emilie-Romagne propose à plus de 400 personnes une formation multimédia et une formation ouverte et à distance. Des programmes de recherche et des logiciels ont été développés à l'intention des jeunes, qui constituent un pourcentage élevé des participants.

Coordinateur du projet

Centre de ressources par l'enseignement multimédia et l'enseignement ouvert et à distance
Emilie Romagne
M. Franco Iannelli
Fax: +39-51-379256

Partenaires du projet

Assessorato Lavoro e Formazione Regione
Sinform

Durée du projet

1995-1998

Financement (écus)

Total: 1.419.360

FSE	Public	Private
556.889	514.909	367.562

Taux de change en mai 1997. 1 écu = 1942 LIT

Nombre de personnes formées

410 étudiants actuellement - 2.000 attendus d'ici la fin de l'année

Projet Objectif 4





M. Dieter Hils, Directeur de TBZ: "Un projet de formation innovateur, impliquant 150 cadres et employés de 200 entreprises, contribue à améliorer les procédés et à renforcer la compétitivité globale des PME locales. Le personnel apprend à identifier les aptitudes de chacun et à les adapter aux besoins de l'entreprise."

Les programmes de formation conçus pour répondre aux besoins spécifiques des petites et moyennes entreprises revêtent une importance croissante en Allemagne. Mais on observe par ailleurs une prolifération de programmes à l'intention des futurs responsables de la formation. Le projet Trainkey envisage la formation des cadres dans une nouvelle optique, consistant à identifier les compétences spécifiques des travailleurs et à les adapter aux besoins particuliers des PME.

«un processus permettant d'identifier les aptitudes spécifiques des individus»

Trainkey va agir de concert avec l'institut de formation TBZ, qui a acquis une solide réputation, ces 20 dernières années, parmi les personnes qui travaillent dans ou avec des PME en Allemagne. TBZ s'occupe actuellement de 2.000 demandeurs d'emploi désireux d'acquérir des compétences professionnelles. TBZ a pris conscience de la nécessité de former les cadres au sein même des entreprises.

Dieter Hils de TBZ note que la plupart des PME sont encore trop axées sur les aspects "production" de leurs activités et qu'elles rejettent le nouveau concept du progrès technologique. "Les entreprises ont, de tout temps, mis l'accent sur les aspects "production" de leurs activités, négligeant le développement de leur personnel", dit-il. "Ce n'est que depuis quelques années que les entreprises remettent cette approche en question et commencent à s'interroger sur les possibilités de développer les compétences de leur personnel, dans le souci d'améliorer leurs procédés et leur compétitivité globale."

Former les formateurs

"A travers le projet Trainkey, nous voulons développer un système pour l'avenir, qui soit valable pour TBZ et pour les PME en général. Nous pouvons favoriser le développement personnel des cadres, en faisant appel à notre équipe de 'moniteurs' chez TBZ, qui sont formés à ce que nous appelons le processus 'Key Competence', à savoir un processus devant permettre d'identifier les aptitudes

spécifiques des individus et de faire correspondre celles-ci au profil particulier des PME"

note M. Hils. TBZ estime que Key Competence consiste, pour l'essentiel, à se préparer au progrès technologique par le biais d'initiatives conjointes personnel/direction et à travers l'acquisition de nouvelles compétences organisationnelles, transmises d'un cadre à l'autre, d'un cadre à un travailleur, puis d'un travailleur à l'autre.

Trainkey, qui en est encore au stade du développement, est essentiellement destiné à former des cadres à devenir eux-mêmes des formateurs. Quelque 150 personnes des 200 entreprises travaillant déjà avec TBZ devraient y participer. Le programme doit permettre aux participants:

- d'acquérir de nouvelles compétences en matière de gestion;
- d'apprendre la théorie de l'organisation;
- d'acquérir le sens du travail en équipe;
- d'intégrer de nouvelles technologies.

Transmettre le savoir-faire aux cadres

C'est en mai dernier que TBZ a entamé les travaux préparatoires pour Trainkey. Les engagements du FSE envers le projet s'élèvent à environ 118.000 écus. Sur les 1.900 entreprises qui ont répondu au questionnaire initial, 200 ont finalement accepté de participer. Une formation basée sur l'informatique vient seulement de débiter à l'intention des directeurs du personnel. Elle utilise un logiciel informatique que TBZ développe lui-même.

Trois ateliers sont encore prévus pour aider les cadres à s'auto-évaluer en cours de formation, avant de voir comment ils pourront appliquer eux-mêmes le processus de Key Competence. "En transmettant aux cadres de ces entreprises le concept de Key Competence, nous leur communiquons le savoir-faire nécessaire pour s'organiser eux-mêmes plus efficacement" observe M. Hils.

Projet Adapt



Coordinateur du projet
TBZ - Technologie und Berufbildungszentrum Paderborn
Paderborn, Allemagne
M. Hermann J Röder
Fax +49-5251-700209

Partenaires du projet
Wifi Österreich, Autriche
Ammatti-Instituutti, Finlande
Darlington College of Technology, Royaume-Uni

Durée du projet
Mai 1996 - mai 1999

Financement (écus)

Total: 900.000

FSE	Public	Privé
360.000	360.000	180.000

Taux de change en mai 1997 | écu = 1,96 DM

Participants

Cadres, employés qualifiés responsables de la formation dans les PME

L'Association du patronat danois pour la formation (AOF) est associée à un des systèmes de formation les plus innovateurs d'Europe. Le programme danois pour la rotation des postes contribue à améliorer les compétences des travailleurs tout en aidant les chômeurs à trouver des emplois permanents. Le système encourage les patrons à envoyer leurs travailleurs suivre des sessions de formation et à les remplacer, pendant la durée de ces sessions, par des chômeurs qui ont eux-mêmes reçu une formation préparatoire avant d'occuper ces postes temporaires. De la sorte, les employés acquièrent de nouvelles aptitudes très utiles, tandis que les chômeurs gagnent une expérience de travail tout aussi précieuse. Dans le cadre de ce système, trois chômeurs sur quatre décrochent un emploi à temps plein.

Un taux de réussite élevé

En 1995, le programme "EU Jobrotation" à Silkeborg, un programme de rotation des postes, a aidé 842 travailleurs, et 284 employés l'année suivante, à suivre une formation, tandis que leurs postes étaient occupés, pendant ce temps, par 196 remplaçants, dont les trois quarts ont ensuite trouvé un emploi à temps plein.

Les postes temporaires, créés dans le cadre des systèmes de rotation des postes, sont supervisés par un coordinateur, qui s'occupe d'organiser les placements de personnes ou de groupes de personnes spécifiquement formées à certaines tâches, pouvant occuper à tour de rôle des postes temporaires, soit au sein d'une même entreprise, soit dans un réseau de petites entreprises. Grâce à ce système, les personnes à la recherche d'un emploi à temps plein peuvent acquérir une expérience assez vaste. De surcroît, ce système valorise réellement les chômeurs, qui reprennent confiance en eux.

Quelle a été la contribution du FSE ? Le financement du FSE a partiellement servi à appuyer certains projets nationaux de rotation des postes; il a également été utilisé pour soutenir la conception, le suivi et l'expérimentation de projets pilotes, ainsi que pour l'élaboration de

guides et de manuels de référence pour d'autres personnes qui s'essayeraient à des systèmes de rotation des postes. Parmi les publications disponibles ou annoncées figurent des "manuels relatifs à la rotation des postes" et des guides de référence pour la résolution des problèmes, comme les "goulets d'étranglement et la rotation des postes."

Une dimension pan-européenne

En 1996, le concept de rotation des postes a bénéficié d'une nouvelle aide du FSE au titre de l'initiative communautaire Adapt, ce qui a permis de l'exporter vers 11 autres Etats membres de l'UE, sous la dénomination "Rotation des postes dans l'UE - une nouvelle piste en Europe." 5.000 employés et demandeurs d'emploi y ont participé la première année, et le programme devrait encore être élargi à la fin de l'année 1998.

Jens-Jorgen Pedersen, directeur de EU Jobrotation, explique que "les problèmes de qualifications peu élevées et de chômage, qui vont de pair, peuvent être combattus ensemble. Notre but est de favoriser une politique de l'emploi plus active dans l'UE." Un avis que partage son collègue Hans Berchgaard, du Collège de l'Association du patronat pour la formation à Silkeborg, pour qui "cette approche du problème du chômage est incontestablement la plus efficace."

Sur le terrain, Leif Thomsen, chef de produit chez A/S Them, un grand fabricant de bicyclettes établi à Silkeborg, note que son entreprise y

gagne sur les deux tableaux, dans la mesure où les performances de ses effectifs s'améliorent et où elle a l'assurance de disposer d'une "réserve de main-d'oeuvre qualifiée dans laquelle puiser."

Un des membres du personnel sous sa responsabilité, Vagn Smith, qui est délégué syndical d'atelier et a lui-même participé aux sessions de formation, précise: "les cours nous ont appris à travailler de façon indépendante et flexible en groupe. Cela a contribué à relever le niveau et je pense que nous ne pourrions plus nous passer de ce genre de recyclage."

«une réserve de main-d'oeuvre qualifiée dans laquelle puiser»

Coordinateur du projet

EU Job Rotation
Silkeborg
M. Jens-Jorgen Pedersen
Fax +45-86 80 69 70

Durée du projet

1995-1997 - FSE Objectif 4
1996-1998 - FSE Adapt

Financement (écus)

Total (1996): 2.210.362

Objectif 4

FSE	Public	Privé
666.666	1.131.069	412.627

Taux de change en mai 1997 | écu = DKR 7,5

Initiative communautaire Adapt

Total (1996-1998) 15.250.243

Adapt	Budget national et transnational
6.606.382	8.643.861

Résultats

Trois chômeurs sur quatre trouvent du travail à temps plein



Le projet danois d'échange d'emplois expérimente une nouvelle façon d'aborder la formation et de lutter contre le chômage. Il poursuit deux objectifs: permettre aux employés de suivre une nouvelle formation tout en proposant aux chômeurs qui les remplacent une expérience professionnelle.

Projet Objectif 4 et Adapt





Le système multimédia "famos" assure une formation spécialisée au personnel de vente dans l'industrie de la moquette. Ce système peut être utilisé à la fois comme outil de formation et comme outil de vente.

Ces dernières années, le secteur européen du tapis et de la moquette s'est orienté vers le haut de gamme, face à la concurrence très rude sur le marché. Il a également pu constater que les ventes étaient plus faciles à conclure lorsque le personnel de vente était suffisamment informé pour pouvoir conseiller la clientèle. La difficulté réside dans le fait que les équipes de vente ne parviennent pas à se tenir au courant de toutes les gammes de produits et trouvent même que certains clients en savent plus qu'eux sur certains produits.

Le projet 'famos', appuyé par le FSE, vise à combler ce manque d'information, en recourant à des systèmes multimédias comme aide à la formation spécialisée. Dans le secteur de la moquette, par exemple, ces systèmes fournissent des données actualisées concernant le produit et le matériau qui le compose, sa pose et son nettoyage, ainsi que des informations relatives à la santé et à la sécurité. Il propose aussi des matériaux de remplacement. L'objectif du projet 'famos' est de concevoir et de développer des programmes multimédias spécifiques à des lignes de produits, pour améliorer la qualité des conseils. Le coordinateur du projet, KOLIBRI GbR mbH, entend y parvenir en développant et en installant des systèmes multimédias d'information spécialisée, non pas pour remplacer le personnel de vente mais pour l'aider dans son travail.

«concevoir des programmes multimédias pour améliorer la qualité des conseils à la clientèle»

Une clientèle de plus en plus exigeante

Il s'agit, en fin de compte, de pouvoir satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, qui a déjà compulsé des tas de dépliants, de brochures publicitaires et de magazines spécialisés pour s'informer sur le produit avant de se rendre au magasin. Ces clients attendent du personnel de vente qu'il leur fournisse un avis d'expert sur le produit et qu'il réponde de

façon complète à leurs questions. D'autre part, ils hésitent aussi à utiliser l'ordinateur, souvent jugé "impersonnel." Voilà pourquoi KOLIBRI GbR mbH a rapidement réalisé que si le multimédia était extrêmement utile, il fallait néanmoins qu'il aille de pair avec des contacts directs avec le personnel de vente.

Un processus bilatéral

L'ordinateur fournit la liste des dernières données en date concernant les différentes moquettes (matériau, certification, tailles, couleurs et modèles disponibles). Ces données sont fournies par le fabricant sur des supports d'information. Le vendeur, qui a suivi une formation pour apprendre à se servir du système, peut appeler les données, avec le client à ses côtés, et lui donner un avis technique pertinent.

L'ordinateur offre aussi la possibilité de montrer ce que donnent divers motifs dans des pièces différentes, ce qui permet au client de voir l'effet que produit le revêtement sur une superficie plus large. Mais le système ne se limite pas à répondre aux questions des clients. Il peut également enregistrer le comportement de ceux-ci, ce qui permettra de disposer de données sur les nouvelles tendances et orientera les magasins dans l'organisation de leur assortiment de produits.

Le Dr Mathias Groß, qui dirige le projet KOLIBRI, affirme avoir eu d'importants échos positifs à propos du projet 'famos'. Bien que certains déplorent l'absence de contact personnel, les effectifs se sentent mieux à même de répondre aux questions des clients, parce qu'ils sont mieux informés. "Nous n'avons pas encore sondé l'opinion des clients", dit-il, "mais ce qui est sûr, c'est qu'ils passent plus de temps qu'avant dans les magasins."

Projet Objectif 4



Coordinateur du projet
KOLIBRI - Centre Médiatique de Duisburg
Rhénanie-du-Nord-Westphalie
Dr Mathias Groß
Fax: +49-203-305 11 711

Partenaires du projet
FHG Fachhandels-gesellschaft (Association de magasins spécialisés)
Klein GmbH
Zentex Teppichboden GmbH & Co. KG

Durée du projet
Janvier 1996 - décembre 1997

Financement (écus)

Total: 612.244

FSE	Public	Privé
280.051	229.132	103.061

Taux de change en mai 1997 | écu = 1.96 DM

Participants
PME (environ 95)

La ville espagnole de Saragosse compte quelque 5.000 entreprises métallurgiques, dont 90 % emploient moins de 25 travailleurs. Le secteur, à l'instar de nombreuses autres industries lourdes, est contraint d'améliorer petit à petit ses méthodes et ses technologies. Face à ces bouleversements, patronat et syndicats ont uni leurs forces, avec le soutien du FSE, pour développer un programme de formation des employés et de restructuration de l'industrie.

Syndicat et patronat sont souvent dans des camps opposés, dès qu'il s'agit de relations industrielles, mais ils s'entendent néanmoins sur les principes du processus de formation.

Les objectifs

Les négociations entre les syndicats et le patronat ont débouché sur une série de programmes ambitieux à long terme, s'adressant aussi bien aux entreprises de taille moyenne qu'aux plus petites des entreprises du secteur de la métallurgie. Patrons et syndicats sont arrivés à la conclusion que pour améliorer la productivité et la compétitivité, il fallait absolument rassembler les entreprises et agir collectivement pour adapter les travailleurs aux nouvelles technologies, aux nouveaux systèmes de travail et aux nouvelles cultures d'entreprise, mais également pour anticiper les futures mutations industrielles.

Aussi a-t-on mis sur pied une série de cours, portant sur des sujets aussi divers que la soudure, l'introduction de normes de qualité ISO, l'électronique et l'automatisation ou le marketing. Patrons et syndicats affirment vouloir donner la priorité aux travailleurs les moins qualifiés et aux personnes ayant le plus de difficultés à accéder à la formation, comme les femmes.

Réactions positives

Les cours ont suscité des réactions extrêmement positives. Patrons et syndicats notent un changement dans les attitudes depuis que ces cours ont commencé. "Auparavant, en 1993, il fallait chercher dans les entreprises quels

étaient les gens pour lesquels une formation s'imposait" déclare Rafael Miravete du Comité des travailleurs métallurgistes. "A présent, le nombre des personnes qui demandent d'elles-

«le taux d'abandon des cours a été considérablement réduit»

mêmes à suivre nos cours est très élevé et le taux d'abandon en cours de session a considérablement diminué." José Félix Soria, de la Fédération patronale du secteur métallurgiste de Saragosse, s'est déclaré particulièrement satisfait des études réalisées sur les besoins des entreprises concernées, étant donné "qu'il est difficile d'assurer une formation efficace quand on ne connaît pas les besoins de l'industrie ni des entreprises individuelles."

Javier Ramirez, instructeur au Centre d'apprentissage de San Valero, précise que les travailleurs font preuve d'un intérêt considérable. "Pour la plupart, ils viennent au cours après une dure journée de labeur, ce qui suppose un gros effort de leur part dans la mesure où ils y consacrent pratiquement tout leur temps libre. Ils le font parce que les cours sont de très bonne qualité et qu'ils savent que la formation les aidera à décrocher un meilleur emploi. C'est la principale motivation du travailleur." Pedro Miranda, un autre instructeur, se dit lui aussi impressionné: "les résultats ont été très satisfaisants et le projet a répondu aux attentes des travailleurs, qui venaient pour trouver des solutions pratiques à des problèmes spécifiques se posant dans l'exercice normal de leur activité." Des responsables de la société Serviplem, qui fabrique des mélangeurs à ciment, ne cachent pas leur enthousiasme: "grâce à ces cours, d'importants changements se sont produits. Des gens qui n'avaient jamais suivi aucune formation ont pu participer à des cours tout à fait pratiques, qui répondaient à la fois aux besoins de l'entreprise et à ceux du travailleur" note Ignacio Sánchez.



L'initiative prise par les syndicats de métallurgistes permet aux industries métallurgiques autour de Saragosse de coopérer pour que leurs employés s'adaptent aux progrès technologiques, aux nouveaux systèmes de travail et à l'évolution de la culture d'entreprise. La formation suscite un grand enthousiasme dans le secteur.

Coordinateur du projet

Fédération patronale métallurgiste de Saragosse (FEMZ)
Saragosse
M. José Félix SORIA ACON
Fax: +34-976-53 24 93

Partenaires du projet

Fédération métallurgiste des Commissions Ouvrières d'Aragon (CC.OO)
Syndicat général des travailleurs métallurgistes de Saragosse (U.G.T.)

Durée du projet

1996-1997

Financement (écus)

Total: 1.977.483

FSE	Public	Privé
711.892	870.090	395.501

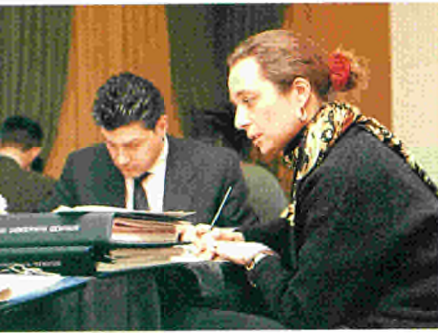
Taux de change en mai 1997 | écu = 165,2 PTA

Nombre de personnes formées

4.145, issues de 735 entreprises

Projet Objectif 4





Des employés d'une centaine de PME du secteur de l'acier participent à un programme de formation dans le Piémont, visant à renforcer la compétitivité de leurs entreprises. Chaque participant élabore son propre programme de formation en sélectionnant des sujets parmi une série de cours proposés, à l'instar des cadres qui participent à ce cours de management avancé.

Un programme de formation pour employés a été lancé en décembre 1996 dans la région italienne du Piémont. Il vise à inciter les entreprises participantes à devenir des acteurs proactifs, capables d'anticiper et de relever les défis futurs. Mis sur pied par l'Association des aciéries piémontaises (ASPC), il s'achèvera en novembre 1997. Son coût s'élève à écus 130.000, dont près de la moitié proviendront du FSE. Baptisé "Formation continue 1996", ce programme rassemble une centaine de petites et moyennes entreprises (PME), n'employant pas plus de 250 employés chacune.

L'ASPC a créé le programme "Formation continue 1996" après avoir constaté que les PME négligeaient souvent la formation de leurs employés, pour des raisons budgétaires, et que leur compétitivité pouvait en souffrir par la suite. Dans un premier temps, les entreprises participantes ont choisi d'axer les programmes de formation sur les employés les plus motivés.

Apprendre aux organisations à apprendre

Consciente qu'une main-d'oeuvre qualifiée et dévouée est cruciale pour la compétitivité de l'entreprise, l'ASPC a opté pour une approche participative, laissant le choix des cours (organisés en modules) largement à la discrétion des employés. Lucia Devalle, qui dirige le projet, compare le système à un puzzle: "une fois que le programme sera achevé, nous obtiendrons une image globale mais ce sont les participants qui auront choisi les pièces et qui auront décidé de la façon de les assembler, selon les besoins."

Comme le souligne Mme Devalle, ceci implique que l'on renonce aux modèles traditionnels, très structurés, de formation des employés. Elle explique que, dans la pratique, "chaque entre-

prise participante propose des activités de formation autour de certains thèmes et les employés déterminent eux-mêmes leur parcours." Le but est de faire en sorte que chaque employé devienne un "homme-orchestre" aux compétences multiples et qu'il soit davantage sensibilisé à l'environnement commercial dans lequel il travaille. Cette façon de faire devrait entraîner des retombées positives sur l'entreprise dans son ensemble, en la rapprochant du modèle de "l'organisation évolutive", qui envisage l'entreprise comme une unité organique réagissant rapidement et de manière flexible aux évolutions extérieures grâce à la participation active de l'ensemble de son personnel.

Un modèle transposable

Le succès du programme mené dans le Piémont a poussé l'ASPC à concevoir un modèle transposable de formation des employés, afin de permettre à d'autres PME aux quatre coins de l'UE de profiter de cette expérience. Une dimension fondamentale de ce "modèle de formation inter-entreprises" est l'analyse de l'organisation de l'entreprise, de manière à mettre le doigt sur ses problèmes et de concevoir un programme de formation adapté à ses besoins spécifiques. Lucia Devalle souligne l'intérêt du projet pour tous ceux qui se soucient du bien-être des PME et de leurs employés. "Le projet constitue une expérience utile à l'ensemble de la région, étant donné que, d'une part, il nous permet de surveiller l'environnement des PME, et d'autre part, il fournit des idées et des impulsions pour de nouvelles initiatives."

«une expérience utile à l'ensemble de la région»

Projet Objectif 1



Coordinateur du projet

Consorzio aziende metalmeccaniche piemontesi
Piémont
Mme Lucia Devalle
Fax: +39-11-571 8379

Durée du projet
1996-1997

Financement (écus)

Total 129.267

FSE	Public	Privé
58.170	14.220	56.877

Taux de change en mai 1997 | écu = 1,942 LIT

Participants

100 PME du secteur de l'acier



**Points de
contacts FSE**

Allemagne

Bundesministerium für Arbeit und
Sozialordnung
Referat Vlla 3
Rochusstraße 1
D-53123 Bonn
Tel.: +(49-228) 527 27 16
Fax: +(49-228) 527 12 09

Nationale Unterstützungsstelle
ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit
Oxfordstrasse 12-16
D-53111 Bonn
Tel.: +(49-228) 729 950
Tel.: +(49-228) 729 95 37

Autriche

Bundesministerium für Arbeit und
Soziales
Abteilung III - ESF
Stubenring 1
A-1010 Wien
Tel.: +(43-1) 711 00 64 34
Fax: +(43-1) 711 00 60 49

G.I.P. - Gemeinschaftsinitiativen und
Programme der EU
Karl Schweighofergasse 1/5
A-1070 Wien
Tel.: +(43-1) 524 73 70 11
Fax: +(43-1) 524 73 70 20

Belgique

Au niveau fédéral
Ministère de l'Emploi et du
Travail/Ministerie van Werkstelling
en Arbeid
Rue Belliard 53 / Belliardstraat 53
B-1040 Buxelles - 1040 Brussel
Tel.: +(32-2) 233 46 91
Fax: +(32-2) 233 47 38

Communauté francophone
Cellule FSE
WTC Tour 1, 14^e étage
Bld. E. Jacqmain, 162, Bte 16
B-1210 Bruxelles
Tel.: +(32-2) 207 75 38 / 40 / 16 / 17
Fax: +(32-2) 203 03 45

Cellule FSE
WTC Tour 1, 14^e étage
Bld. E. Jacqmain 162, Bte 16
B-1210 Bruxelles
Tel.: +(32-2) 207 75 17
Fax: +(32-2) 203 03 45

Communauté néerlandophone
Ministerie van de Vlaamse Gemeen-
schap
Europese Sociale Zaken
Markiesstraat 1
B-1000 Brussel
Tel.: +(32-2) 507 44 24
Fax: +(32-2) 507 44 25

Ministerie van de Vlaamse Gemeen-
schap - EVVBL
Afdeling Europa Werkgelegenheid
Mariesstraat 1
B-1000 Brussel
Tel.: +(32-2) 507 44 24
Fax: +(32-2) 507 44 25

Communauté germanophone
FOREM
Deutschsprachige Gemeinschaft
Klötzerbahn, 32
B-4700 Eupen
Tel.: +(32-87) 74 21 80
Fax: +(32-87) 55 70 85

Bruxelles
ORBEM
Bvd Anspach, 65 / Anspachlaan 65
B-1000 Bruxelles / Brussel
Tel.: +(32-2) 505 14 11
Fax: +(32-2) 511 30 52

Danemark

Arbejdsministeriet
Socialfondssektionen
Holmens Kanal 20
DK-1060 Denmark
Tel.: +(45-33) 92 59 00
Fax: +(45-33) 12 13 78

AMS - National Labour
Market Authority
Blegdamsvej 56
DK-2100 København Ø
Tel.: +(45-35) 28 81 00
Fax: +(45-33) 14 71 76
ACIU
Hesseløgade 16
DK-2100 København Ø
Tel.: +(45-39) 27 19 22
Fax: +(45-39) 27 22 17

Espagne

U.A.F.S.E.
Pio Baroja 6
E-28071 Madrid
Tel.: +(34-1) 574 69 03
Fax: +(34-1) 574 16 01

U.A.F.S.E.
Estructura de Apoyo Adapt
C/ Pio Baroja 6
E-28009 Madrid
Tel.: +(34-1) 574 69 03
Fax: +(34-1) 574 96 02

Finlande

Ministry of Labour
ESR-toiminnasta vastaava johtaja
PB 524
FIN-00101 Helsinki
Tel.: +(358-9) 18 56 92 96
Fax: +(358-9) 18 56 92 96

Ministry of Labour
Fabianinkatu, 32
PO Box 524
FIN-00100 Helsinki
Tel.: +(358-9) 18 56 90 81
Fax: +(358-9) 18 56 90 50

France

Département FSE et programmes
communautaires
Ministère de l'emploi et de la
solidarité
Avenue Bosquet 55
F-75007 Paris
Tel.: +(33-1) 44 38 30 01
Fax: +(33-1) 44 38 34 13

RACINE
73-77, rue Pascal
F-75013 Paris
Tel.: +(33-1) 44 08 65 10
Fax: +(33-1) 44 08 65 11

Grèce

ESF Mission
Ministry of Labour
Peiraios 40
GR-10182 Athens
Tel.: +(30-1) 524 98 63
Fax: +(30-1) 524 19 77

Experimental Institute of Vocational
Training Employment
P.I.E.K.A.
2 D Gounari St. & 518 Vouliagmenis
GR-17456 Alimos, Athinaï
Tel.: +(30-1) 995 52 11
Fax: +(30-1) 995 52 14

Irlande

Department of Enterprise and
Employment
ESF Mission
Adelaide Road 65a
IRL-Dublin 2
Tel.: +(353-1) 676 58 61
Fax: +(353-1) 676 48 52

LEARGAS
- ADAPT Technical Support Unit
Avoca House
183/185 Parnell Street
IRL-Dublin 1
Tel.: +(353-1) 873 14 11
Fax: +(353-1) 873 13 16

Italie

Ministero del Lavoro e della
Previdenza Sociale
Missione FSE
Ufficio Centrale OFPL
Vicolo d'Aste 12 -
I-00159 Roma
Tel.: +(39-6) 44 40 37 3
Fax: +(39-6) 43 58 85 45
ISFOL
Via G.B. Morgagni 30/E
I-00161 Roma
Tel.: +(39-6) 44 59 04 69
Fax: +(39-6) 44 59 04 46

Luxembourg

Ministère du Travail et de l'emploi
Mission FSE
rue Zithe 26
L-2939 Luxembourg
Tel.: +(352) 478 61 12
Fax: +(352) 478 63 25
42, Mielstrachen
L-6942 Niederanven
Tel.: +(352) 34 61 65
Fax: +(352) 34 61 66

Pays-Bas

Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheit
Directie Arbeidsmarkt
Afdeling AAB
Postbus 90801
Anna van Hannoverstraat 4
NL-2505 LV Den Haag
Tel.: +(31-70) 333 48 69
Fax: +(31-70) 333 40 07

Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheit - BUESI
Anna van Hannoverstraat 4
NL-2509 LV Den Haag
Tel.: +(31-70) 333 43 56
Fax: +(31-70) 333 40 46

Portugal

Comité de Coordenação do FSE
Avda. da República 90-2^oE
P-1050 Lisboa
Tel.: +(351-1) 795 70 81/4
Fax: +(351-1) 795 76 48

GICEA
Avda. da República 62-7^o
P-1050 Lisboa
Tel.: +(351-1) 796 93 61
Fax: +(351-1) 793 39 20

Royaume-Uni

Department of Employment
European Communities Branch -
Level 1
ESF Unit
Caxton House
Tothill Street
UK-London SW1H 9NF
Tel.: +(44-171) 273 30 00
Fax: +(44-171) 278 33 09

ADAPT Support Unit
ECOTEC
Priestley House
28-34 Albert Street
UK-Birmingham B4 7UD
Tel.: +(44-121) 616 36 70
Fax: +(44-121) 616 36 80

Irlande du Nord
Training & Employment Agency
Clarendon House
Adelaide Street 9-21
UK-Belfast BT2 8DJ
Tel.: +(44-1232) 54 16 48
Fax: +(44-1232) 54 15 47

PROTEUS
Edgewater Office Park
8 Edgewater Road
UK-BT3 9JQ Belfast
Tel.: +(44-1232) 37 10 23
Fax: +(44-1232) 37 10 24

Suède

Arbetsmarknadsnadsenheten
Arbetsmarknadsdepartementet
S-10333 Stockholm
Tel.: +(46-8) 405 10 00
Fax: +(46-8) 209 859
The Swedish EU Programme Office
Kungsgatan 8, 3rd floor
S-10396 Stockholm
Tel.: +(46-8) 453 72 29
Fax: +(46-8) 453 72 01

Community Level Technical Assistance for Adapt

EUROPS
Place du Luxembourg 2-3
B - 1050 Brussels
Tel.: +(32-2) 511 15 10
Fax: +(32-2) 511 19 60
Email: adapt@europs.lrt.be
http://www.europs.be

**Missions FSE – points de contact
pour l'Objectif 4
Structures nationales d'appui -
points de contact pour l'initia-
tive Adapt**

Commission européenne

Emploi et mutations industrielles – Exemples de projets FSE

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

1997 – 60 pp. – 21.0 x 29.7 cm

ISBN 92-828-1390-8

Prix au Luxembourg (TVA exclue): ECU 15



Emploi & affaires sociales

	ECU
Prix par numéro	15
Abonnement annuel	
• Emploi et marché du travail (2 publications)	24
• Égalité des chances (3 publications)	36
• Santé publique (3 publications)	36
• Santé et sécurité au travail (3 publications)	36
• Protection sociale et actions sociales (3 publications)	36
• Dialogue social et droits sociaux (3 publications)	36
• Fonds social européen (4 publications)	48
Abonnement aux sept thèmes	210



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-1390-8



9 789282 813904