

Coopérer pour la réinsertion professionnelle. Le cas de Pôle Industrie

ANNIQUE BELLO-SECRETAN

Développer des compétences lors de formations continues dans un but de réinsertion professionnelle exige de conjuguer de nombreuses variables. Cet article propose d'explorer de manière réflexive le potentiel de la coopération dans ce domaine au travers du cas de Pôle Industrie, un centre de formation basé en Suisse romande et qui coopère étroitement avec les entreprises de la région. Les enjeux principaux sont discutés au travers d'exemples concrets en se demandant quelles sont les opportunités et les limites de telles coopérations, et quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour qu'une coopération puisse être qualifiée de réussie.



Développer des compétences

Pôle Industrie est une association à but non lucratif active dans le développement des compétences en vue d'une réinsertion professionnelle. Basée au Locle, dans le canton de Neuchâtel (Suisse), elle propose des formations continues dans les domaines de l'horlogerie, du polissage, du travail

en salle blanche (zone à atmosphère contrôlée ZAC) ainsi que de la livraison et le développement durable, dans le but de retrouver efficacement un emploi ou de consolider ses compétences au sein de l'entreprise. La particularité de Pôle Industrie est non seulement de développer et d'entretenir des relations basées sur la collaboration avec ses mandants, mais également de coopérer sous diverses formes avec les entreprises de la région dans le cadre de ses prestations de formation. En effet, avec ses multiples partenaires, Pôle Industrie accompagne chacun-e au travers d'activités de formations modulaires, pratiques et théoriques, élaborées pour être facilement transposables à un poste.

Le public cible de ces formations continues peut être distingué en quatre groupes selon les mandants et il aura accès à différents ateliers:

1. les bénéficiaires du chômage: ateliers professionnels Horlogerie, Poli-Tech (polissage) et Salle blanche (opérateur·trice de production en ZAC);
2. les bénéficiaires de l'action sociale: ateliers socio-professionnels Développement durable et Table suisse;
3. les bénéficiaires de l'assurance invalidité: ateliers Salle blanche, Développement durable et Table suisse;
4. des employé·e·s déjà en entreprise: formations courtes, ponctuelles et à la carte également proposées dans divers domaines.

Deux enjeux centraux pour Pôle Industrie apparaissent au travers de ses diverses coopérations. D'une part, les apprenant·e·s ont des profils très variés, ce qui exige une réflexion pédagogique en amont de la formation, puisque non seulement les parcours de vie sont différents, mais aussi les attentes et les motivations personnelles. D'autre part, les objectifs spécifiques varient selon les mandants: augmentation de l'employabilité et du retour à l'emploi pour le chômage; développement des compétences transversales (soft skills) pour l'action sociale; évaluation et employabilité pour l'assurance invalidité; développement des compétences métier en vue du maintien en emploi pour les entreprises. Bien entendu, les deux enjeux mentionnés ci-dessus n'évoluent pas en parallèle mais sont intimement liés entre eux, puisqu'au minimum trois acteurs sont impliqués dans le cadre d'une prestation de formation: l'apprenant·e, le prestataire de formation continue (Pôle Industrie) et le mandant (chômage, action sociale, assurance invalidité). Le but étant le retour (ou le maintien) à l'emploi, un quatrième acteur apparaît dans cette re-

lation, à savoir les entreprises de la région. C'est précisément avec ces acteurs que la coopération intervient de manière stratégique au niveau pédagogique et à l'échelle locale.

L'article se propose d'explorer ces enjeux au travers d'exemples concrets en se demandant, notamment, quelles sont les opportunités et les limites de telles coopérations, quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour qu'une coopération puisse être qualifiée de réussie, ou encore comment conjuguer des attentes parfois divergentes entre les acteurs. Pour ce faire, l'article se penchera, selon les cas, tantôt sur des aspects techniques, structurels ou humains, quand bien même tous les aspects se retrouvent toujours imbriqués dans la pratique.

Coopérer avec les entreprises de la région

L'emploi est intimement lié à son contexte géographique et c'est au milieu des paysages verdoyants des montagnes du Jura que de nombreuses grandes maisons de la montre, ainsi que leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, se sont installés. Plus largement, d'importantes entreprises reconnues pour leur ingénierie de précision à travers la machine-outil, le *medical device* ou encore la micro-électronique constituent le tissu économique du canton de Neuchâtel et de ses environs. Également situé au cœur de cette région d'industries horlogères et de la haute précision, Pôle Industrie forme les apprenant-e-s qui lui sont confié-e-s en étant conscient et informé des besoins concrets de ces entreprises.

Dans le cadre des ateliers professionnels proposés aux bénéficiaires du chômage par exemple, l'objectif de la formation convenu avec le mandant est avant tout que l'apprenant-e retrouve rapidement un emploi pérenne. Pour réaliser au mieux cet objectif, Pôle Industrie est en contact permanent avec les entreprises afin d'essayer de comprendre leur réalité. Cela suppose notamment de connaître les compétences spécifiques dont elles ont besoin, les outils et les machines avec lesquels elles travaillent ou encore les savoirs-être qu'elles attendent. Grâce à cette coopération, l'équipe pédagogique adapte en permanence ses modules de formation de manière cohérente au monde du travail.

Se former avec le bon matériel

Un défi de cette adaptation est notamment celui de la synchronicité, autrement dit avoir les bons outils au bon moment. En effet, les développements techniques évoluent rapidement, parfois plus vite que les adaptations pédagogiques des ateliers de formation. Dans ce contexte, il est souvent difficile de savoir si telle ou telle nouveauté est amenée à perdurer, ou si au contraire elle sera rapidement obsolète.

À titre d'exemple, Pôle Industrie a identifié en 2018 l'émergence de l'importance des compétences humain-machine. Il a alors décidé d'investir dans l'achat d'une machine à commande numérique pour l'atelier de polissage. Malheureusement, ce développement s'est avéré inadéquat avec le temps. En effet, contrairement aux suppositions, le travail dans le domaine du polissage est resté essentiellement manuel. Certes, la partie pénible du travail, la préparation, a été confiée à des machines, mais à des machines d'une nouvelle génération, plus petites et plus performantes que celle achetée. Cette machine est aujourd'hui inadéquate dans son rôle d'outil didactique pour un module de formation permettant à l'apprenant-e de retrouver rapidement un emploi et sera remplacé-e. Le transfert des compétences acquises lors des formations continues et l'adéquation avec les compétences attendues de la part des entreprises doivent être maximaux.

Cette expérience montre à quel point la coopération entre formation continue et monde du travail est nécessaire au niveau des compétences techniques. Suite à cette expérience dans l'atelier de polissage, il a été procédé différemment pour l'atelier Salle blanche. Sur la base de la veille des entreprises de la région, il a été remarqué que l'une d'elles, dans le secteur médical, était en train de s'agrandir et de développer une infrastructure pour une activité de conditionnement de ses produits. Cette nouvelle activité allait nécessiter l'engagement d'un nombre important d'opérateur-trice-s en ZAC. Suite à des échanges avec cette entreprise, Pôle Industrie a pris la décision d'acquérir une ligne de remplissage automatisée à but pédagogique pour cet atelier. Dans ce cas, le temps d'échanger avec l'entreprise a été pris avant d'investir dans une nouvelle machine. Pôle Industrie est aujourd'hui fier de voir ses premier-ère-s apprenant-e-s trouver un emploi dans cette entreprise ou dans d'autres opérant avec des machines similaires. Comme le montre cet exemple, les échanges avec les entreprises de la région permettent d'adapter au mieux les formations à leur réalité, autant d'un point de vue du contenu avec le bon matériel que d'un point de vue didactique.

Se former en activités réelles

Un autre cas de figure montre une dimension qui offre aux participant-e-s la possibilité de développer leurs compétences métier à l'aide du matériel fourni directement par les entreprises. En effet, la coopération avec les entreprises de la région permet d'accueillir dans les programmes de formation des activités réelles sous forme de sous-traitance. Concrètement, ces activités permettent aux apprenant-e-s d'appliquer ce qu'ils et elles ont appris à une situation réelle et dans des conditions de qualité et de délai exigées par une entreprise. Par exemple, l'atelier de polissage traite une petite quantité de pièces toutes les semaines pour une société horlogère. La notion supplémen-

taire de délai amène les apprenant·e·s à s'organiser, travailler en équipe et collaborer pour assurer des livraisons de qualité. C'est l'occasion de développer des compétences de savoir-être importantes pour l'emploi. Le retour de pièces non-conformes par l'entreprise représente également une évaluation du travail accompli par les apprenant·e·s qui leur permet de s'améliorer. Fortes de ces coopérations jugées positives et conscientes de l'engagement de Pôle Industrie pour la formation, les entreprises proposent régulièrement à Pôle Industrie de reprendre du matériel sous forme de mobilier de travail, de machines ou encore de pièces. Ce soutien est grandement apprécié et facilite cet apprentissage au plus près de la réalité de l'entreprise, ce qui lui tient particulièrement à cœur.

Se former en cours d'emploi

Comme évoqué plus haut, il est indispensable pour Pôle Industrie de coopérer avec les entreprises de la région pour assurer la pertinence et l'efficacité de ses formations continues. Cependant, l'inverse est aussi possible et c'est parfois les entreprises qui sollicitent Pôle Industrie pour apporter à leurs collaborateur·trice·s les moyens de développer leurs compétences en fonction de leurs besoins. C'est ainsi que la coopération avec les entreprises s'est enrichie d'une nouvelle dimension et qu'aujourd'hui les compétences andragogiques de Pôle Industrie sont mises à leur service.

À titre d'exemple, une entreprise horlogère se souciait du manque de polyvalence de l'un de ses polisseurs et souhaitait qu'il puisse développer ses compétences en apprenant d'autres opérations, d'autres techniques et le travail sur d'autres matériaux. Un programme détaillé et spécifique a été conçu en commun avec le responsable de la formation et le gérant de l'entreprise, ainsi que la responsable pédagogique et le formateur polissage de Pôle Industrie. La formation a duré deux semaines durant lesquelles l'apprenant a eu beaucoup de plaisir à diversifier ses compétences. Les évaluations du transfert en entreprise (après une semaine et après un mois) ont été très positives. Non seulement le gérant était très satisfait de la polyvalence acquise par son collaborateur, mais celui-ci était également heureux de pouvoir diversifier ses tâches grâce à ses nouvelles compétences.

Dans une période où le recrutement de personnel est difficile en raison du manque de candidat·e·s, la formation du personnel déjà en fonction est une solution pertinente pour l'entreprise. L'employeur renonce souvent à offrir une formation continue, notamment parce que celle-ci peut être longue et parce qu'il est difficile de fonctionner en production avec des personnes absentes. La situation de Pôle Industrie démontre cependant qu'une bonne coopération avec les entreprises permet de construire rapidement des formations courtes et pertinentes. Dans ce contexte, Pôle Industrie a réfléchi à sa

position de prestataire de formation et décidé d'élargir son champ d'action dans le domaine de la formation continue en proposant de former des personnes en cours d'emploi dans les entreprises de la région. En effet, grâce aux diverses situations de coopérations existantes, Pôle Industrie est particulièrement bien équipé en ressources pédagogiques et matérielles pour offrir une riche palette de formations continues conçues sur mesure selon les besoins des entreprises.

Coopérer avec d'autres acteurs de la formation

Au printemps 2023, la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CPIH) annonçait un manque de 4 000 employé·e·s formé·e·s dans sa branche. Cette annonce, qui a interpellé Pôle Industrie, l'a incité à vouloir remédier à cette situation de pénurie de mains d'œuvre. Toutefois, les formations délivrées par Pôle Industrie ne sont pas certifiantes (comme une AFP ou un CFC). Cette situation qui peut paraître paradoxale a montré que, selon les attentes des employeurs dans une branche donnée, les formations de Pôle Industrie sont bien un moyen pour l'apprenant·e en transition professionnelle d'élargir son champ des possibles, mais qu'elles ne sont pas toujours suffisantes pour trouver un emploi – alors que c'est bien là l'objectif de Pôle Industrie. Pôle Industrie a réalisé que son rôle est de permettre à l'apprenant·e de pratiquer et d'acquérir des bases solides qui lui permettent de remettre le pied à l'étrier en trouvant un emploi, mais également de poursuivre une formation certifiante pour consolider sa position dans sa carrière professionnelle. De ce fait, Pôle Industrie est comme un tremplin vers la professionnalisation, vers un apprentissage tout au long de la vie et idéalement vers l'obtention de certificats, qui assurent la solidité du profil professionnel et la pérennité d'un futur emploi.

Partant de ce constat, le souhait d'entamer des coopérations avec un maximum d'autres centres de formation a été formulé, permettant ainsi de faire vivre les formations développées en les complétant avec d'autres. Pour l'atelier Salle Blanche, par exemple, Pôle Industrie coopère avec un centre à Fribourg qui propose une formation dans le domaine pharmaceutique et avec qui une forme d'échange a été mis en place: un formateur de Pôle Industrie donne une journée de formation par trimestre dans leur centre et un·e formateur·trice de leur centre vient à son tour chez Pôle Industrie. Cette coopération sous forme d'échange comporte plusieurs avantages: pour les apprenant·e·s, cela leur permet de découvrir d'autres thèmes durant leur formation pour renforcer un projet professionnel et, par ailleurs, de consolider leurs compétences dans un domaine spécifique pour présenter un profil plus affûté aux entreprises. Pour les formateur·trice·s, cela leur donne la possibilité de diversifier leurs activités de formation, d'évoluer dans leur parcours andragogique et d'avoir des échanges entre pairs.

Créer des passerelles

Dans les deux ateliers socio-professionnels, principalement destinés aux bénéficiaires de l'action sociale, l'objectif convenu avec le mandant est que la personne développe ses compétences transversales, telles que le rythme de travail, la collaboration ou encore le respect des consignes, le tout favorisant ainsi son employabilité. Dans le cadre de la politique cantonale d'intégration, la validation des compétences de base et des compétences transversales donne accès à l'inscription au chômage. La présence d'ateliers professionnels au sein de l'organisation et la compréhension de cette perspective globale de réinsertion permettent d'accompagner des bénéficiaires dans un développement complet qui va jusqu'au retour à l'emploi.

Pour illustrer cette dynamique, il est possible de décrire le cas emblématique d'un apprenant qui est arrivé à l'atelier Développement durable. Éloigné du marché du travail pendant plusieurs années, il lui était difficile de venir dans la structure de Pôle Industrie de manière régulière. Il se sentait perdu, il manquait fortement de confiance en lui et ne voyait pas de perspectives professionnelles. Après quelques mois d'activité à l'atelier, il a retrouvé un rythme, du plaisir à venir travailler et à échanger avec des collègues. Devenant plus confiant et motivé, il a ensuite répondu à tous les critères requis pour s'inscrire au chômage. Grâce à cette inscription, il a pu accéder par la suite à la formation professionnelle de polissage proposée par Pôle Industrie. Durant cette formation, il a effectué un stage chez l'une des entreprises partenaires où il a finalement trouvé un emploi.

Les infrastructures et la solide expérience de Pôle Industrie dans le développement des compétences transversales et des compétences métier sont aussi un avantage pour collaborer efficacement avec l'assurance invalidité. En effet, la personne qui recourt à cette assurance est atteinte dans sa santé et ne peut généralement plus exercer son métier. Les objectifs qui sont confiés à Pôle Industrie par ce mandant consistent à évaluer les connaissances et les capacités des bénéficiaires, puis à développer de nouvelles compétences favorisant le retour à l'emploi. À titre d'exemple, la coopération avec une entreprise du domaine médical a permis de proposer un stage à une apprenante venue chez Pôle Industrie dans ce cadre-là; elle l'a effectué à la grande satisfaction de l'entreprise qui lui a offert un poste d'opératrice à temps partiel. Le chemin a été long, semé d'embûches et de défis, mais la coopération et le soutien de chaque partie, ainsi que la volonté de l'apprenante lui ont permis de rejoindre aujourd'hui le marché du travail.

Bien entendu, chaque parcours comporte ses spécificités et ses défis. Les différentes étapes de ces deux parcours individuels au sein de Pôle Industrie montrent toutefois clairement la cohérence entre les formations continues proposées, l'importance de la collaboration avec les mandants ainsi que la

coop̃eration avec les entreprises de la r̃egion. Les parcours individuels d̃crits ci-dessus qui se sont termiñs avec succ̃s montrent par ailleurs que les ateliers peuvent se transformer en passerelle vers d'autres ateliers, qui eux-m̃mes sont une passerelle vers un emploi r̃el et stable. Ces passerelles sont justement le fruit des coop̃erations entre P̃le Industrie et les entreprises de la r̃egion.

Conclusion

Le t̃l̃phone sonne... C'est un recruteur qui a entendu parler des formations chez P̃le Industrie! La boucle est ainsi boucl̃e: c'est pour P̃le Industrie la confirmation de la pertinence de sa d̃marche de coop̃eration. P̃le Industrie forme des personnes en recherche d'emploi et se base sur la r̃alit̃ des entreprises pour d̃velopper les comp̃tences m̃tier attendues en vue de trouver un emploi (ou de conserver son poste).

D̃velopper des comp̃tences sp̃cifiques ou transversales lors de formations continues dans un but de r̃insertion professionnelle exige de conjurer de nombreuses variables, certaines ̃tant plus mãtrisables que d'autres. Le taux de retour à l'emploi des apprenant-e-s avant la fin de leur formation dans les ateliers professionnels est en moyenne de une personne sur deux depuis janvier 2021. Cette moyenne est favoris̃e par les excellents r̃sultats de ce premier semestre 2023 durant lequel le ch̃mage a ̃t̃ tr̃s bas et les engagements tr̃s importants. C'est bien là que r̃side un des d̃fis pour P̃le Industrie. La conjoncture est une variable tr̃s importante sur laquelle il n'est pas possible d'avoir d'influence, mais dont d̃pend dans une large mesure le taux de retour à l'emploi. Les besoins et les attentes des personnes qui recrutent ou les profils des candidat-e-s recherch̃-e-s d̃pendent en grande partie directement des conditions ̃conomiques et du march̃ de l'emploi. Pour contrebalancer le caract̃re al̃atoire de la conjoncture dont d̃pend la r̃ussite de l'insertion, P̃le Industrie met en ̃uvre plusieurs strat̃gies visant à renforcer et à stabiliser d'autres variables, telles que l'ad̃quation entre les contenus de formation et les situations r̃elles de travail, ou encore les attentes des apprenant-e-s et des futurs employeurs. Une des strat̃gies les plus fortes qui est au c̃ur de la d̃marche de P̃le Industrie consiste à d̃velopper diff̃rentes coop̃erations avec les entreprises de la r̃egion, afin que les objectifs, les attentes, le contenu p̃dagogique des programmes de formation, la communication entre les parties et, au final, la r̃insertion professionnelle soient les plus r̃ussies.

En d̃crivant de manĩre r̃flexive diff̃rentes formes et situations de coop̃erations au travers d'exemples concrets, il ressort que plusieurs conditions doivent ̃tre r̃unies pour qu'une coop̃eration puisse ̃tre qualifĩe de r̃ussie. Il s'agit avant tout d'̃tablir quels sont les objectifs communs (exemple de

l'action sociale), d'avoir des intérêts communs (exemple de la sous-traitance), d'avoir une envie de s'entre-aider ou d'évoluer ensemble (exemple des échanges de personnes formatrices), de rester motivé et ne pas se décourager (exemple de l'assurance invalidité), de pouvoir prédire ou tout du moins reconnaître lorsqu'on a les bons outils au bon moment (exemple du chômage). Ces multiples coopérations sont au final bénéfiques pour toutes les parties, autant d'un point de vue individuel qu'institutionnel, et plus que précieuses afin de pouvoir effectuer un travail de qualité en commun avec les différents acteurs de la région.

ANNIQUE BELLO-SECRETAN est responsable pédagogique, RH et qualité chez Pôle Industrie. Contact: Annie.Bello@ne.ch