

Comment les compétences transverses participent à l'industrie 4.0 : la recherche-action de Politecnico Calzaturiero dans un secteur industriel de pointe

Mariachiara Pacquola

Le District Industriel *Riviera del Brenta* (DI « *Riviera del Brenta* ») se caractérise par la production de chaussures fines et de luxe pour le compte des griffes les plus importantes au niveau international. Le DI s'insère dans le territoire compris entre Padoue et Venise, ayant presque tout une présence importante d'entreprises de la chaussure de type soit artisanale soit industrielle et commerciale. Il comportait ainsi, en 2017, 570 entreprises, 10.500 salariés et réalisait un chiffre d'affaire de 1,65 millions d'euros (dont 91% à l'exportation).

La mise en œuvre de l'intervention a requis la création d'un Comité de Pilotage constitué par deux équipes:

- a) une équipe du *Politecnico calzaturiero* et de l'*Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta (Acrib)* en tant que Maître d'œuvre, responsable/pilote de la mise-en-œuvre
- b) une équipe de l'entreprise *Maretto srl*, Maître d'ouvrage.

La problématique du District Industriel, de l'Entreprise et le rôle du "Politecnico della calzatura"

L'évolution rapide du marché et l'accroissement de la compétitivité demandent aux PME et au personnel du **District Industriel** de changer leur façon de travailler, de gérer les relations et de donner plus de place aux compétences cognitives et métacognitives: il ne s'agit pas seulement de compétences technico-professionnelles, mais davantage d'une question de développement des compétences transversales /*soft skills*.

La diffusion des innovations organisationnelles, des processus et des nouvelles technologies dans l'industrie qualifiée de "4.0" opère un changement profond dans le travail; les tâches, les temps, les lieux, les compétences ne sont plus liés à des activités de routine, mais axés sur la programmation des machine-équipements, leur suivi, la résolution de problèmes; le travailleur est déchargé des tâches élémentaires, souvent dangereuses et répétitives, pour assumer une plus grande autonomie et responsabilité et une plus grande flexibilité.

Avec le projet Eure.k le **Politecnico**, le Centre de ressources pour l'innovation du DI, a eu comme objectif d'acquérir des compétences pour soutenir le processus de changement en cours dans lequel les compétences transverses ont un rôle stratégique et non plus secondaire. L'expérimentation d'un dispositif de validation pilote a permis au *Politecnico* la définition d'une pratique transférable dans les différentes entreprises et la conception d'un possible dispositif de reconnaissance-validation-certification en mesure d'intégrer les compétences technico-professionnelles et transverses dans l'offre de formation-validation du *Politecnico* même.

Le rôle du Politecnico pour réduire l'écart entre l'introduction de processus d'innovation dans les entreprises du DI et la rapidité d'apprentissage.

La PME *Maretto srl* vit une phase de grande turbulence sur le marché de la chaussure, avec un impact tant sur les caractéristiques des commandes des griffes que, par voie de conséquence, sur l'organisation interne.

- Les petites commandes rarement reproduites, la très grande variabilité des modèles, la complexité et la difficulté croissante de la fabrication personnalisée exigent des solutions opérationnelles immédiates pour des problèmes qui n'ont jamais été rencontrés auparavant;
- la demande d'innovation pour des solutions de mise en œuvre en lien avec tous les processus de l'entreprise: programmation, conception et développement produits, industrialisation, logistique, production;
- l'allongement du temps nécessaire à la construction de nouvelles connaissances (activité de construction) en Recherche & Développement, dépassant le temps de leur consommation (activité de production) dans la fabrication;
- la faible capacité d'explicitation, de formalisation, de partage dans le processus de transmission des connaissances acquises et de co-construction de nouvelles connaissances sur l'action;
- la faible culture de la formation des PME, de la valeur du capital humain dans la résolution de problèmes et de la nécessité de capitaliser les connaissances de l'entreprise dans les processus de développement organisationnel.

Pour résoudre les problèmes décrits, la PME est en train d'introduire des processus d'innovation au niveau stratégique, organisationnel, et par conséquent au niveau de comportements organisationnels du personnel. En particulier, l'introduction du procès d'organisation *Lean Production* exige de nouvelles compétences technico-professionnelles et en même temps la mobilisation des compétences transverses.

La logique de la fabrication *Lean Production*, du point de vue organisationnel, est basée sur la réduction des niveaux hiérarchiques de l'entreprise, en utilisant l'approche organisationnelle par processus et non par fonctions de l'entreprise. Cela implique, en conséquence, la décentralisation de la responsabilité et un plus grand pouvoir discrétionnaire pour les niveaux hiérarchiques de l'organisation ainsi que la création d'équipes multifonctionnelles avec la nécessité de renforcer les aptitudes au partage de l'information, au diagnostic et à la détermination de solutions efficaces dans les situations critiques de travail, dans le but de résoudre des problèmes d'ergonomie, d'efficacité, de qualité des produits et des processus.

On reconnaît aux travailleurs une plus grande confiance et un niveau plus large de pouvoir d'auto-détermination, individuel ou collectif. On demande plus d'engagement et de responsabilité, une plus grande autonomie, une capacité d'autoréflexion, ainsi qu'une plus grande créativité et des aptitudes interpersonnelles.

Dans la participation au projet Eure.k, l'objectif de la PME, consciente de l'importance des Compétences Transverses (CT), était celui de faire prendre conscience, aux travailleurs et aux cadres de proximité, de leur importance au niveau personnel-professionnel, en visant le processus de changement en cours.

Nous avons pris la décision de réaliser l'expérimentation du parcours de reconnaissance - validation collective des CT en parallèle avec l'introduction de la démarche *Lean Production*/Assurance Qualité pour nous assurer d'avoir la plus grande motivation des candidats et pour donner « plus de sens » au parcours de validation des CT.

Objectifs de la recherche action (RA) : Comment les compétences transverses participent à l'industrie 4.0

L'objectif général de la RA est celui de comprendre l'usage du cadre de référence des 8 CCE dans le *champ d'acquisition du travail*. Pour ce faire, l'équipe de chercheurs-consultants du *Politecnico* a conçu une RA ayant comme finalité de mettre en place et d'expérimenter un dispositif de Reconnaissance-Validation-Certification (RVC) des Compétences Clés Européennes (CCE) pouvant répondre à trois questions.

1 - Vérifier si et comment la validation collective des compétences clés favorise le développement de nouveaux comportements organisationnels dans une organisation en changement.

Actions menées:

- choix d'une figure professionnelle - le patronnier - au centre de la chaîne de création de valeur et poste critique pour le projet de Développement Organisationnel;
- conception d'un dispositif de RVC en mesure de soutenir le changement des pratiques d'un collectif de travail, par le soutien d'un accompagnement avec une intention formatrice centrée sur l'échange entre pairs.

2- Vérifier quelles actions sont nécessaires auprès des différents acteurs (Management, Cadres de proximité, formateurs et consultants, bénéficiaires-candidats) pour favoriser l'efficacité du dispositif même.

Actions menées:

- co-construction avec une démarche participative de la RA: l'implication continue de tous les acteurs dans toutes les phases de prise de décision et conception du dispositif;
- la contextualisation *critique* du Référentiel des Compétences Technico-Professionnelles (CTP) pour répondre aux exigences de développement organisationnel de l'entreprise;
- la construction d'une représentation commune des compétences par l'intégration des Compétences Clés Européennes (CCE) dans le référentiel des CTP pour permettre une véritable appropriation globale;
- la didactisation des concepts nécessaires pour la conduction de l'action de reconnaissance-validation
- l'accompagnement personnalisé des candidats.

3- Vérifier si et à quelles conditions la contextualisation et l'appropriation du référentiel des CCE par les acteurs impliqués sont possibles.

Actions menées:

- adaptation préliminaire du référentiel CCE existant du projet *Vintage* dans le contexte du travail;

- choix des CCE cruciales dans le « champ d'acquisition du travail » à travers: l'analyse du travail et de l'activité, des *focus group* de partage, des entretiens avec les différents acteurs centrés sur la sensibilisation à l'importance des CCE;
- évaluation et prise de décision en ce qui concerne le lien à un niveau différent de granularité, entre les CCE et le référentiel CTP;
- focalisation sur l'usage des instruments: lisibilité des questionnaires et référentiels,...
- adaptation du dispositif RVC aux besoins du collectif: temps nécessaires, accompagnement à l'incorporation / didactisation et personnalisation, adaptation aux spécificités de la figure professionnelle impliquée.

TEMOIGNAGES¹ :

Video 1 – Les participants

Video 2 : L'entreprise et le Politecnico

Video 3 : Les formateurs-chercheurs

¹ Les témoignages sous forme vidéo, peuvent être visualisés sur le site du projet Eure.K : <http://www.eure-k.eu/wakka.php?wiki=CCEDebat>