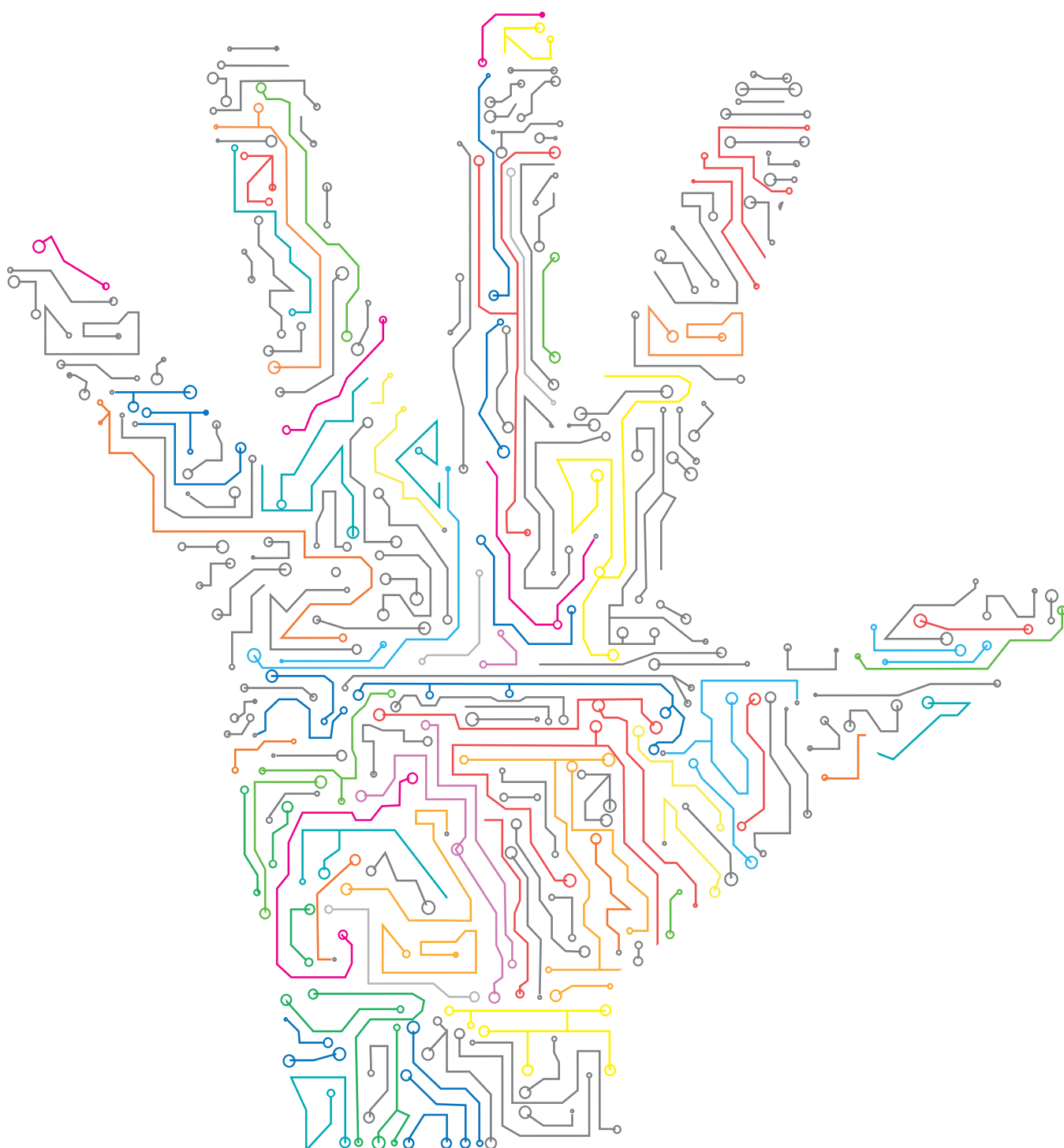


Compétences futures

dans le secteur graphique





Compétences futures

dans le secteur graphique



Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Les opinions exprimées dans la présente publication n'engagent que leur auteur et la Commission ne peut en aucun cas être tenue responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qui y figurent.

Le présent rapport est publié par Intergraf, UNI Europa Secteur graphique et EGIN, avec le soutien financier de la Commission européenne (Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Inclusion). Intergraf représente les intérêts et les compétences du secteur européen de l'imprimé, tandis qu'UNI Europa Secteur graphique représente les travailleurs du secteur graphique européen. EGIN est un forum de coopération pour l'enseignement, la formation, les projets du marché du travail et la recherche pour les secteurs européens des arts graphiques, des médias et des industries créatives.

Publié en 2014

Compétences futures

dans le secteur graphique

IDENTIFIER ET PROMOUVOIR
LES BONNES PRATIQUES EN EUROPE



INTERGRAF AISBL
European Federation for Print and Digital Communication

UNI europa
global graphical &
union packaging



Avec le soutien de l'Union Européenne

1. Introduction	7
2. Résumé	9
3. Situation actuelle dans le secteur	11
3.1 Introduction	11
3.2 Aperçu général des évolutions	12
3.3 Changements permanents	12
3.4 Nouvelle valeur ajoutée	13
3.5 Implications en termes de compétences	13
4. Enseignement	14
4.1 Introduction	14
4.2 Formation par le travail	14
4.3.1 Enseignement et formation professionnels initiaux	18
4.3.2 Apprentissage tout au long de la vie	19
4.4 Rôle de l'Union européenne	19
4.5 Pressions sur l'enseignement professionnel	20
5. Résultats des recherches sur le terrain	21
5.1 Introduction	21
5.2 Le secteur de l'imprimerie	22
5.3 Nouveaux médias – secteur des médias numériques	23
5.4 Nouvelles compétences	24
6. Études de cas, les aspects pratiques du changement	26
6.1 Introduction	26
6.2 Étude de cas – R.-U.	26
6.2.1 Le passé	26
6.2.2 Situation actuelle	26
6.2.3 Histoire de la reconversion	26
6.2.4 Comment les formations ont-elles été dispensées ?	27
6.2.5 En résumé	27
6.3 Étude de cas – Pays-Bas	28
6.3.1 Le passé	28
6.3.2 Situation actuelle	28
6.3.3 Histoire de la reconversion	28
6.3.4 Comment les formations ont-elles été dispensées ?	29
6.3.5 En résumé	29
6.4 Étude de cas – Espagne	30
6.4.1 Le passé	30
6.4.2 Situation actuelle	30
6.4.3 Histoire de la reconversion	30
6.4.4 Comment les formations ont-elles été dispensées ?	30
6.4.5 En résumé	30
6.5 Étude de cas – Malte	30
6.5.1 Les débuts	30
6.5.2 Normes sectorielles	31
6.5.3 Élaborer des normes et des programmes d'enseignement	31
6.5.4 Situation actuelle	31
6.5.5 En résumé	31
7. Bonnes pratiques	32
7.1 Introduction	32
7.2 Différents scénarios de développement des compétences	32
7.3 L'environnement traditionnel et persistant	33
7.4 Extensions ou ajouts de services traditionnels	35
7.5 Nouvelles entreprises et nouveaux entrants sur un marché en mutation	39
7.6 Situation tripartite – organismes conjoints des partenaires sociaux	39
8. Recommandations	42
8.1 Introduction	42
Annexe I Terminologie	46
Annexe II Entretiens structurés	48
Annexe III Liste de noms de nouvelles fonctions	49

1. Introduction

Le présent rapport s'appuie sur les constatations du projet intitulé «Compétences futures pour le secteur graphique: identifier et promouvoir les bonnes pratiques en Europe», dont le titre sera abrégé en «Compétences futures», dans la majeure partie de ce rapport.

Les partenaires sociaux du secteur graphique, à savoir Intergraf (patronat) et UNI Europa Secteur graphique (syndicats) ont lancé ce projet en coopération avec EGIN (la plate-forme européenne pour l'enseignement, la formation et les projets du marché du travail pour les industries créatives). Ils l'ont mené à bien dans le contexte du Dialogue social européen, une initiative de la Commission européenne.

Le projet Compétences futures est cofinancé par la Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Inclusion.

Le Comité de dialogue social du secteur graphique a rédigé le «Programme de travail 2013 – 2015»¹, qui décrit les problématiques clés pour ce dialogue social. Ce programme de travail contient, entre autres, un paragraphe sur le développement des compétences. Il souligne l'importance de surveiller et analyser le développement des compétences afin de pouvoir anticiper les besoins dans ce domaine: «Les partenaires sociaux surveilleront de près le développement des besoins de compétences dans le secteur afin d'en anticiper l'évolution, discuteront des besoins d'enseignement et de formation et échangeront les bonnes pratiques.»

Le projet Compétences futures vise à décrire un ensemble de bonnes pratiques de reconnaissance des compétences, l'analyse des compétences, ainsi que le développement et la mise en œuvre de ces compétences dans l'enseignement et la formation.

Les États membres de l'UE ont chacun leur propre système national d'enseignement, déterminé par leur culture et leur situation politique. Chaque pays a ses propres intervenants et organisations d'appui majeures. Le présent rapport n'entend pas juger les cadres d'enseignement existants ni évaluer ou classer les procédures ou pratiques nationales appliquées pour produire les contenus d'enseignement car ces matières relèvent essentiellement des tâches et responsabilités des États.

Le projet Compétences futures se propose de décrire un ensemble de bonnes pratiques pour la reconnaissance des compétences, l'analyse de ces compétences et l'élaboration subséquente des programmes d'enseignement et de formation et leur mise en œuvre dans quelque forme ou contexte d'enseignement et formation que ce soit. Ces bonnes pratiques donneront une aide et un soutien en matière de développement et de mise en œuvre des compétences aux parties travaillant dans le vaste secteur graphique et des médias ainsi que dans les secteurs associés. Le projet décrira le rôle des principaux acteurs dans les divers processus de développement des compétences.

1. Comité de dialogue social pour le secteur graphique, Programme de travail 2013 – 2015, adopté en décembre 2012

2. Résumé

Les compétences et le besoin permanent de les réévaluer et les actualiser sont, à juste titre, perçus comme la pierre angulaire du progrès économique et social. Intergraf et son partenaire social UNI Europa Secteur graphique ont, avec l'appui de la Commission européenne, lancé ce projet destiné à identifier les étapes cruciales de ce processus permanent d'identification et d'analyse des nouvelles compétences requises et de mise en œuvre de solutions de formation.

L'approche est triple :

- une enquête dans le secteur à travers toute l'Europe ;
- des recherches documentaires sur la situation actuelle dans le secteur et dans l'enseignement ;
- l'identification et la description des bonnes pratiques.

Les résultats sont exposés au chapitre « bonnes pratiques » et le rapport se conclut sur des « recommandations » sur la situation actuelle et la façon de l'améliorer.

Dans l'enquête menée dans le secteur, une distinction a été établie entre le secteur traditionnel de l'imprimerie et ce que l'on pourrait appeler les « nouveaux médias et le secteur numérique ». Il en résulte des constatations/observations intéressantes quant au point de départ de l'identification des nouvelles compétences (les employeurs sont à l'initiative dans le secteur traditionnel, et les établissements d'EFP, dans les nouveaux médias) et à la nature des compétences (les employeurs sont des pionniers de l'extension des rôles traditionnels et les établissements d'EFP pilotent l'élaboration de profils de fonctions totalement nouveaux). Les réponses concernant les nouveaux médias montrent que les établissements supérieurs d'EFP ont un rôle de plus en plus important à jouer, ce qui n'est guère surprenant étant donné la nature conceptuelle de ces emplois et le rôle qu'y jouent les TI. Dans le secteur traditionnel de l'imprimerie, l'importance des organes de partenariat social a été soulignée. Enfin, dans l'EFP, il faut jusqu'à trois ans pour élaborer et valider des programmes axés sur les nouvelles compétences, ce qui est problématique pour les employeurs dans les parties du secteur qui connaissent une évolution rapide, comme le soulignent les études de cas.

Dans le secteur traditionnel mais évolutif de l'imprimerie, il n'est pas surprenant que les contrats d'apprentissage basés sur l'EFP soient bien établis et respectés. L'UE les a soutenus pendant la dernière décennie par plusieurs déclarations et communiqués encourageants reconnaissant que l'EFP, plus spécifiquement la formation par le travail, pourrait être la réponse à la stagnation de la croissance économique et au

chômage des jeunes. Ces déclarations ont été appliquées en Europe avec des degrés d'enthousiasme divers mais constituent néanmoins le fondement de l'enseignement et de la formation dans le secteur. Toutefois, ces aspirations de l'UE et de ses États membres à une approche tripartite forte du développement des compétences ont été difficiles à concilier avec les demandes d'un secteur compétitif en proie à une évolution rapide, pour lequel un délai de 3 ans pour l'élaboration d'un programme de compétences est inenvisageable dans les circonstances actuelles.

La situation actuelle du secteur a souvent été évoquée ci-dessus comme étant avant tout caractérisée par la rapidité du changement. Cette rapidité et la disponibilité de la technologie continuent à mettre la pression sur les employeurs et les travailleurs dans un secteur où de nouveaux concurrents apparaissent, libres de ce qui est parfois perçu comme la contrainte de l'histoire du secteur traditionnel. La façon dont les gouvernements, les partenaires sociaux et l'ensemble du secteur réagiront à cette concurrence sera cruciale pour le succès et la croissance futurs.

Les évolutions du secteur et leur rapidité poussent les entreprises et, en conséquence, les fournisseurs d'EFP à une adaptation rapide. Il est quasi impossible pour les écoles / établissements d'enseignement supérieur de suivre ces changements ou d'en anticiper les tout premiers stades, mais nous abordons ce point dans nos recommandations.

Dans l'enseignement formel, le temps de réaction pour modifier des programmes ou offrir de nouveaux cursus est d'au moins 12 mois en raison des règles, règlements et régimes de planification formels. Des échanges intensifs d'informations sur les évolutions et les besoins de compétences du secteur et sur les modifications du marché du travail sont d'une importance capitale pour tous les intervenants. Les partenaires sociaux pourraient et devraient largement contribuer à faciliter et amorcer ces relations à tous les niveaux.

Le chapitre Études de cas révèle comment les tensions et contraintes se sont traduites dans le comportement des entreprises, au niveau tant des entreprises que du pays. Ces constatations servent de base au chapitre sur les bonnes pratiques. Ce dernier fait la synthèse de l'enquête menée dans le secteur, des recherches documentaires et des études de cas pour apporter quelques réponses à l'épineuse problématique de la « reconnaissance, analyse et mise en œuvre » des compétences. C'est sur la base de ces réponses que nous formulons nos recommandations au dernier chapitre. Voici quelques exemples de recommandations :

- Un développement de l'EFP guidé par les partenaires sociaux fonctionne bien dans le secteur traditionnel mais, dans sa forme actuelle, il est moins bien adapté aux «nouveaux médias», qui évoluent plus vite; il faut associer des réseaux nouveaux et différents à ces processus;
- Les établissements d'EFP, les employeurs et les syndicats ont une responsabilité et un intérêt communs à jouer un rôle de système «d'alerte précoce» en matière de changements technologiques/d'évolution des compétences;
- Les employeurs à la pointe du progrès dans le secteur devraient être aidés par l'UE et par les gouvernements nationaux en tant que pionniers de l'élaboration de nouvelles compétences.

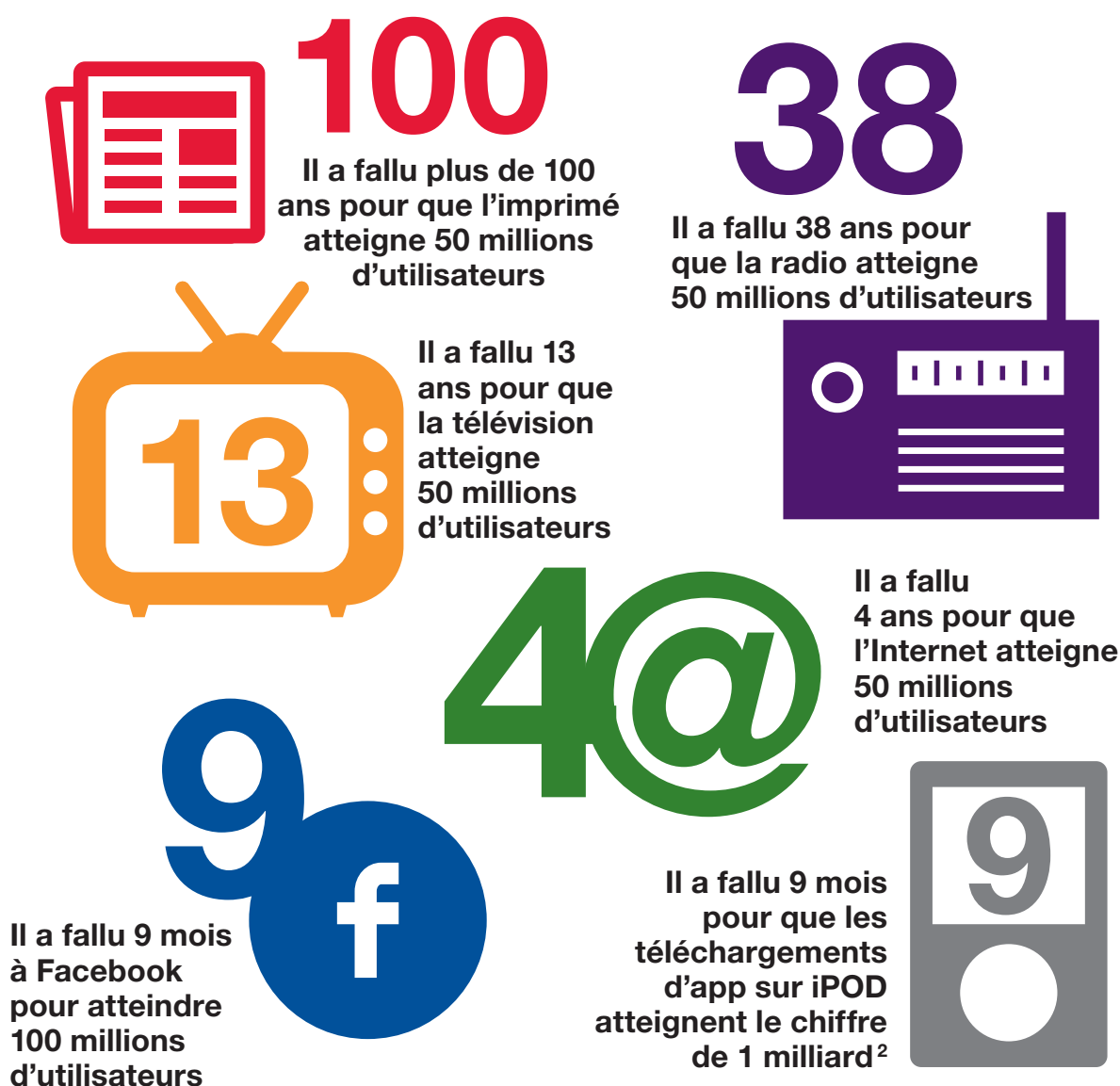
3. Situation actuelle dans le secteur

3.1 INTRODUCTION

Non seulement le secteur européen de l'imprimerie est un maillon essentiel des communications modernes mais il revêt aussi une fonction économique vitale, avec 685 000 travailleurs créateurs de richesse et un chiffre d'affaires de 88 milliards € réalisé par 118 000 entreprises. Toutefois, comme ce secteur est dominé par les PME (90% de ces 118 000 entreprises emploient moins de 20 travailleurs), il ne demande pas toujours à être reconnu.

Figure 1:

Dans une étude de l'évolution du secteur graphique, il peut être utile de replacer les changements dans le contexte général des communications. Prenons en considération les déclarations suivantes :



L'évolution du secteur est un processus naturel dans lequel de nouveaux modes de communication s'ajoutent aux modes existants, pas toujours pour les remplacer, mais bien pour les compléter. L'imprimé existe encore, la radio existe encore, la télévision existe encore mais une chose est sûre : la vitesse des changements s'accélère et le client/utilisateur final se voit offrir de plus en plus de choix. Vue sous un angle positif, cette évolution permet au fournisseur de services d'imprimerie d'offrir aux clients un nombre croissant de canaux pour communiquer leur message; vue sous un angle négatif, elle expose le fournisseur de services d'imprimerie à une concurrence croissante.

Le PDG de Google, Eric Schmidt, a déclaré dans ses prédictions pour 2014 : « La tendance était à la victoire des moyens mobiles et maintenant, ils ont gagné ». Les technologies de communication mobiles perturbent le rôle des communications traditionnelles. Mais l'imprimé représente toujours un tiers des dépenses de communication, malgré son déclin et sa perte de parts de marché de 6% prévue pour 2014³. Le même rapport prévoit une croissance des communications mobiles et en ligne, dont la part devrait atteindre 17% des dépenses de communication en 2014.

3.2 APERÇU GÉNÉRAL DES ÉVOLUTIONS

Il est utile ici d'exposer certains des changements technologiques intervenus ces deux dernières décennies dans le secteur et dans d'autres médias complémentaires.

Dans les années 1990, l'introduction de l'impression numérique en couleur (tant avec de la xérogaphie basée sur du toner qu'avec des encres liquides) a commencé à révolutionner ce que les imprimeries pouvaient offrir à leurs clients : des petits tirages à des prix bas, soutenus par des longs tirages utilisant la technologie d'impression conventionnelle. Il est intéressant de constater que le marché initial ciblé par les distributeurs était les agences graphiques et services pré-press, ce qui donne quelques indications sur la façon dont le secteur était perçu de l'extérieur. Depuis, le secteur de l'imprimerie a adopté l'impression numérique et même le plus petit imprimeur a une forme ou l'autre d'appareil numérique.

L'impression numérique a aussi conquis le marché des affiches, normalement réservé à la technologie de sérigraphie, avec des impressions numériques grand format et, maintenant, l'impression numérique conventionnelle et le numérique grand format se retrouvent dans de nombreuses petites et moyennes entreprises d'imprimerie.

Le secteur avait à peine commencé à ressentir l'impact de l'impression numérique et à percevoir ses avantages que les fournisseurs de logiciels (soit indépendants ou associés à des distributeurs d'équipements) se mettaient à offrir des moyens permettant d'exploiter tous les avantages de

l'impression numérique, y compris l'auto-édition, l'impression à données variables, la vérification des épreuves et l'impression en ligne. Cette dernière offre aux imprimeurs la capacité d'automatiser le processus de production, de donner au client le contrôle et la responsabilité du processus (avec conception de modèles de documents et tirage d'épreuves en ligne) et de se vendre via l'Internet. De plus, les fournisseurs ont offert la formation adaptée aux évolutions technologiques, de sorte que la technologie perturbatrice la plus récente a pu compléter, voire usurper le rôle traditionnel des établissements d'enseignement supérieur dans l'enseignement et la formation professionnels.

Les « médias sociaux » étaient à l'origine entre les mains des spécialistes du marketing. Facebook, Twitter, etc. n'existent que depuis 2006/2007 et ont humblement débuté comme moyen pour les étudiants de communiquer entre eux ou de créer des blogs en donnant des mises à jour/informations à un groupe. D'autres plates-formes ont vu le jour, notamment Whatsapp! en 2009 (acquis par Facebook) et Instagram en 2010 (aussi acquis par Facebook). Tous offrent des moyens supplémentaires permettant aux spécialistes du marketing de faire passer leur message et de créer une nouvelle concurrence, ou des opportunités de collaborations, pour l'industrie de l'imprimerie.

3.3 CHANGEMENTS PERMANENTS

Si le « secteur de l'imprimerie » n'a cessé d'évoluer depuis qu'il est apparu en Europe vers le milieu du XVI^e siècle, les chiffres ci-dessus soulignent que, pour cet acteur majeur des communications, la vitesse des changements s'est accélérée, particulièrement ces dernières décennies. Quelle est donc la cause de cette évolution perpétuelle ? Qui en est responsable ? La réponse à ces questions n'est malheureusement pas simple ni univoque mais il s'agit plutôt d'une interaction complexe entre technologie, personnes, enseignement, politique, économie, évolution générationnelle de la culture et autres facteurs et, à certains moments de l'histoire, chacune de ces causes a été le moteur d'une accélération ou d'un ralentissement du rythme et de la direction des changements.

Certes, le secteur n'est pas le seul à faire face à des changements et à devoir y réagir. Tous les secteurs de l'économie sont voués à la même enseigne. Beaucoup de secteurs ont commandé des études et des rapports sur les problèmes structurels et les menaces qui en découlent pour leurs activités. Des publications ont aussi exposé les opportunités, recommandations et stratégies pour surmonter une partie des problèmes et être bien armés pour contrer les menaces. La crise économique et les réductions subséquentes du PIB en général et des dépenses consacrées aux publications imprimées, en particulier, ont précipité les restructurations dans le secteur.

Parmi les entreprises qui, notamment dans le segment traditionnel de l'imprimerie et de la finition, n'ont pas eu le temps de se restructurer ou n'ont pas pris les mesures nécessaires pour poursuivre leurs activités, beaucoup n'ont pas survécu à la récession. Parallèlement, le secteur pâtit de pénuries de personnel qualifié dues, d'une part, à la démographie de la population active et, d'autre part, aux départs d'effectifs aux compétences pointues, qui acceptent des emplois en dehors du secteur. Qui plus est, tout comme l'industrie manufacturière avec ses «équipements lourds», cette partie «traditionnelle» du secteur n'exerce guère d'attrait sur les jeunes générations, de sorte qu'il est difficile de recruter des jeunes.

En outre, les systèmes de formation n'ont pas suivi le rythme des changements et ne répondent plus aux besoins des employeurs ni en termes de nouvelles compétences ni pour le futur travailleur impatient d'être formé rapidement à cette nouvelle technologie omniprésente dans la vie moderne.

3.4 NOUVELLE VALEUR AJOUTÉE

Pour réussir, beaucoup d'entreprises et leurs travailleurs devront entreprendre des changements considérables pour pouvoir déployer les nouvelles technologies des médias et les intégrer dans leurs processus de travail actuels. Il faut en réalité pratiquer une intégration sans heurts des nouvelles technologies et, donc, de nouveaux services dans les services existants. Il est plus que probable que pour réussir dans la prochaine décennie, les entreprises doivent s'attacher à créer des services à nouvelle valeur ajoutée pour les clients et à offrir des services de communication complets. L'ajout de nouveaux services a, bien évidemment, d'importantes conséquences en termes de compétences pour la main-d'œuvre actuelle et future. Bien entendu, ces nouveaux services ne devront peut-être pas être tous offerts au sein d'une seule entreprise. Il est plus probable qu'ils soient proposés par des alliances stratégiques à long terme à travers toute la chaîne de valeur du secteur, ce qui, en soi, n'élimine pas complètement le besoin de nouvelles connaissances et compétences. Dès lors, le défi actuel du secteur de l'imprimerie se définit comme suit : comment le secteur interagit-il avec les «nouvelles» technologies et, en particulier, comment tire-t-il avantage de sa position prédominante dans le secteur de la communication ? Le rapport Infotrends susmentionné examine ensuite comment les entreprises établissent un accès aux services de communication : «Plus de 85% des sondés travaillent avec des fournisseurs de services d'imprimerie sur des initiatives de marketing mobiles» et l'accès aux nouveaux services médiatiques tels que les services web, les services de référencement

et le marketing multi-canaux se fait principalement via leur fournisseur actuel de services d'imprimerie. Il est clair que le succès dans le monde des nouveaux médias exige que les firmes élargissent progressivement leurs activités au-delà de l'offre de services d'imprimerie pour fournir des services de marketing multimédia, avec tout ce que cela implique en termes d'ensembles de compétences.

Le défi consiste à intégrer toutes les méthodes de communication en une campagne cohérente et holistique, ce qui implique de déterminer qui pilote cette intégration. Le secteur de l'imprimerie est aux commandes mais pour garder sa position prédominante, il doit se préparer, non pas en abandonnant les anciennes compétences de l'imprimerie mais en les modifiant ou en les étoffant progressivement avec les nouvelles compétences requises par les nouveaux médias. À cette fin, il peut étendre les compétences existantes ou, dans certains cas, introduire des profils de fonctions complètement nouveaux. Ces options sont étudiées en détail dans les chapitres suivants.

3.5 IMPLICATIONS EN TERMES DE COMPÉTENCES

À l'avenir, les effectifs auront un rôle tout aussi précieux à jouer dans le secteur rénové qu'aujourd'hui. Comme la part du coût de la main-d'œuvre dans la base de coûts du secteur tourne autour de 30%, les directeurs d'entreprise ont raison d'accorder une attention particulière à la contribution des travailleurs. Quel impact l'histoire récente du secteur a-t-elle donc sur l'ensemble des compétences que doivent posséder les entreprises et les individus pour faire progresser le secteur ?

Les compétences actuelles et la capacité de les étoffer et de les compléter se perdent (en raison du vieillissement de la main-d'œuvre) et de nouvelles compétences sont nécessaires pour offrir les nouveaux produits, services et innovations à mettre en œuvre par les entreprises pour rester compétitives dans un environnement de plus en plus mondial.

Ce besoin de nouveaux produits, services et innovations induit des changements dans les besoins de compétences, auxquels les employeurs, les travailleurs (et leurs représentants), les organisations patronales et les établissements d'EFPP devront répondre individuellement et collectivement. Dans le reste de ce rapport, nous décrivons comment analyser et développer ces compétences et nous examinons d'autres implications, en particulier dans des études de cas qui reflètent les évolutions technologiques et sociales affectant le secteur et la société.

4. Enseignement

4.1 INTRODUCTION

Le système éducatif, dont fait partie intégrante l'enseignement et la formation professionnels (EFP), joue un rôle crucial dans la vie des personnes. Épine dorsale du développement économique des nations, il est indispensable pour les entreprises et les institutions qui participent à ce développement économique.

Le présent rapport met l'accent sur l'EFP vu sa pertinence pour le développement et l'adaptation des compétences pour les nouveaux scénarios d'activités dans le secteur graphique. Les systèmes éducatifs de l'UE partagent de nombreux aspects communs mais refléteront toujours la culture de leur pays ou de leur région spécifique et sont soumis aux politiques et règlements des gouvernements nationaux et régionaux. Le Cedefop, Centre européen pour le Développement de la Formation Professionnelle, dit à ce propos : « Il n'existe pas de système d'EFP européen. L'EFP est très diversifié et les variantes dans les systèmes, fournisseurs, régions et secteurs rendent toute comparaison difficile. Les structures de gouvernance compliquées qui affectent la cohérence et la complémentarité des politiques ne permettent guère de mettre en évidence des politiques spécifiques pour résoudre ou atténuer les problèmes. Il faut toujours évaluer les avantages de toute politique en tenant compte des caractéristiques très spécifiques du système d'EFP d'un pays et du contexte socio-économique ».⁴

Ces différences reflètent la situation dans chaque pays, ce qui rend toute comparaison des programmes d'enseignement problématique. Plusieurs comparaisons sont possibles à l'échelon systémique décrivant les niveaux généraux d'enseignement. Nous examinons brièvement deux de ces possibilités.

1. Le Cadre européen des qualifications (CEQ)

Ce cadre pour l'ensemble de l'enseignement est un des instruments pouvant être appliqué pour classer l'enseignement selon des normes et descriptions convenues. Chaque pays a accepté au niveau de l'UE d'aussi décrire son propre système national d'enseignement dans le format du Cadre européen des qualifications ;

2. Pour l'enseignement supérieur, le Système européen de transfert et d'accumulation d'unités capitalisables (ECTS)

Une norme pour comparer les acquis et la performance des étudiants de l'enseignement supérieur dans l'ensemble de l'Union européenne et dans d'autres pays européens participant à

ce système. Des unités capitalisables ECTS sont accordées pour les études terminées avec fruit. Une année académique correspond à 60 unités ECTS, équivalant à 1500-1800 heures d'étude dans tous les pays, quel que soit le niveau ou le type de qualification. Ce système sert à faciliter les transferts et la progression à travers toute l'Union européenne.

Les systèmes mentionnés ici ne reflètent en aucun cas des situations actuelles sur le marché de l'emploi ni n'ont l'intention d'interférer avec les systèmes de conventions collectives entre partenaires sociaux des États membres de l'UE. Cela reste explicitement une prérogative des organisations nationales.

En cette période de faible croissance économique et de contraction toujours plus forte des économies, plusieurs mesures spécifiques ont été adoptées au niveau européen concernant le marché du travail et l'emploi.

- Intensifier les efforts pour actualiser l'enseignement et la formation professionnels, qui jouent un rôle important dans les mesures adoptées concernant la croissance économique à atteindre ;
- Enrayer la croissance du taux de chômage des jeunes.

Il n'est pas devenu plus facile d'intensifier les efforts pour convaincre les jeunes de choisir une carrière impliquant une poursuite de leur formation dans des établissements supérieurs d'EFP. Or, cette voie est perçue comme un des moyens les plus importants pour surmonter les problèmes économiques.

Une réforme du système d'EFP est en cours dans plusieurs pays de l'UE, notamment en Finlande, au Danemark, en Norvège et aux Pays-Bas, mais pas nécessairement en réponse à une demande de l'industrie ou des partenaires sociaux. Ces pays mettent principalement en œuvre de nouvelles structures, de nouveaux systèmes en vue de réduire les coûts afin de répondre aux exigences budgétaires nationales ou européennes. Quel que soit le nom qu'on leur donne, ces mesures dites « d'efficacité » affectent l'EFP et, bien souvent, pas de façon positive. Les résultats précis de ces changements n'étaient pas encore clairs au moment d'écrire ces lignes.

4.2 FORMATION PAR LE TRAVAIL

Au sein de l'UE, il est aujourd'hui plus fréquent de parler de formation par le travail pour décrire différents régimes d'EFP centrés sur l'apprentissage par le travail. Le concept de

4. Cedefop: *Trends in VET policy in Europe 2010-12, Progress towards the Bruges communiqué*, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2012

formation par le travail est plus ou moins explicite: il signifie qu'une part importante de l'enseignement professionnel se passe dans un contexte de formation et d'enseignement lié au travail. Diverses appellations peuvent s'appliquer à ces régimes de formation par le travail.

Trois sont exposées ici:

- *L'apprentissage ou l'enseignement en alternance.* En Allemagne, en Suisse et en Autriche, par ex., on parle de «système dual». La base de ce système est une forme d'intégration entre entreprises, fournisseurs d'EFP et fournisseurs de formations (qui peuvent aussi être des fournisseurs d'EFP). Les étudiants participant à ce système reçoivent une partie importante de leur formation dans des entreprises et, en «alternance», se rendent dans un établissement d'EFP pour recevoir un enseignement et des compétences plus généraux et développer des aptitudes et des compétences pratiques supplémentaires. La partie de la formation liée au travail dépasse normalement 60% du temps total de formation. Souvent, il existe une relation contractuelle (y compris une rémunération au moyen d'un salaire) entre l'apprenti et l'entreprise et, souvent aussi, entre l'école et l'apprenti. Cet enseignement débouche sur une qualification formelle. Les partenaires sociaux assument la responsabilité de la qualité de la formation par le travail.
- *Programmes de formation sur le tas* en tant que stages professionnels ou stages de formation dans le cadre de programmes scolaires. Ces systèmes peuvent constituer une partie obligatoire ou facultative d'un programme d'EFP à temps plein menant à une qualification formelle. La durée de ces stages est variable mais inférieure à 50% du programme total.
- *L'apprentissage par le travail intégré dans le programme scolaire.* La composante pratique est effectuée dans des laboratoires, des ateliers, des entreprises scolaires et devrait être considérée comme une simulation de l'environnement de l'entreprise.

Pour aboutir à des résultats de haute qualité, la formation par le travail doit répondre à plusieurs conditions préalables: la coopération des partenaires sociaux, un niveau élevé de participation des entreprises et des relations très bien développées entre l'industrie et les organisations d'enseignement en charge de l'EFP. Dans les parties septentrionales de l'Europe, les partenaires sociaux influencent et soutiennent beaucoup les systèmes d'apprentissage. Ailleurs en Europe, la situation est très différente, de sorte que le terme apprentissage ne peut être utilisé simplement pour désigner un tel système d'EFP sans autre forme d'explication. Selon des études récentes d'Ikei⁵, réalisées à la demande de l'UE, on trouve

des formes d'apprentissage dans 24 des 28 États membres. Malheureusement, il existe plusieurs concepts d'apprentissage, de sorte que l'on ne peut donner une définition unique.

Le Cedefop définit l'apprentissage comme suit: *Formation systématique à long terme alternant des périodes sur le lieu de travail et dans un établissement d'enseignement ou un centre de formation. L'apprenti est **lié contractuellement** à l'employeur et **reçoit une rémunération** (salaire ou indemnité). L'employeur assume la responsabilité de fournir à l'apprenti une formation menant à une fonction spécifique*. Cette définition indique un lien contractuel clair entre l'apprenti et l'employeur. Ce lien contractuel est une des caractéristiques les plus importantes du système d'apprentissage.

Toutefois, Eurostat⁶ a récemment introduit la définition suivante: *Les **apprentissages** visent à mener à bien un programme d'enseignement et de formation déterminé dans le système d'enseignement formel. Le temps de formation alterne des périodes de formation pratique sur le lieu de travail (dans ou hors des locaux de l'employeur) et de formation générale/théorique dans un établissement d'enseignement ou un centre de formation (sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle).*

Dans cette définition, le fort lien contractuel entre l'employeur et l'apprenti n'est plus présent. Dans une liste des conditions auxquelles doit satisfaire l'apprentissage, Eurostat déclare: Le participant (apprenti) reçoit une rémunération (salaire ou indemnité). La durée du contrat ou de l'accord formel est d'au moins six mois et d'au plus six ans. Dans ce concept, la relation et le fort lien entre étudiant et entreprise offrant l'apprentissage ont, à tout le moins, changé.

Vu ces différences, il est très difficile de parler d'un système d'apprentissage européen. C'est pourquoi le rapport Ikei définit les apprentissages comme suit: «formes d'enseignement et de formation professionnels initiaux (EFPI) qui combinent et alternent de façon formelle la formation en entreprise (périodes d'expérience professionnelle pratique sur le lieu de travail) et un enseignement scolaire (périodes de formation théorique/pratique suivies dans un établissement scolaire ou un centre de formation) et qui, menées à bien, débouchent sur des diplômes d'EFP initiaux reconnus au niveau national».

La Figure 2 décrit les importantes différences entre un système de formation principalement en entreprise et un système scolaire. Ces différences se retrouvent dans le secteur de l'imprimerie, où l'employeur ne «défini» toutefois pas le plan de formation mais met plutôt en œuvre un plan standard pour le secteur.

5. Ikei, *Apprenticeship supply in the Member States of the European Union*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012 ISBN 978-92-79-23166-7 doi: 10.2767/55842

6. Eurostat est l'Office de statistique de l'Union européenne situé à Luxembourg. Il a pour mission de fournir à l'Union européenne des statistiques au niveau européen qui permettent d'établir des comparaisons entre pays et régions.

Figure 2: Différences fondamentales entre les régimes d'apprentissage par le travail et d'apprentissage scolaire

APPRENTISSAGE PRINCIPALEMENT PAR LE TRAVAIL	APPRENTISSAGE PRINCIPALEMENT SCOLAIRE
• Formation en entreprises > 60%	• Formation en milieu scolaire > 70%
• Les entreprises offrent des places d'apprentis • Les étudiants cherchent activement des places d'apprentis	• Les centres de formation et les étudiants cherchent des entreprises
• Contrat de travail: entreprise – apprenti • Apprenti = travailleur	• Convention de formation: école-entreprise • Apprenti = étudiant
• L'apprenti reçoit une rémunération	• L'apprenti peut recevoir une indemnisation
• Apprentice receives remuneration	• Apprentice may receive compensation
• Les entreprises définissent le plan de formation	• Les écoles établissent le plan de formation

Source: IKEI, Offre de places d'apprentissage dans les Etats membres de l'Union européenne

Dans la plupart des pays de l'UE, les sections imprimerie et finition voient leur nombre de participants diminuer. Beaucoup d'écoles de graphisme ont cessé d'offrir des formations dans ces disciplines, principalement parce qu'il n'y a quasi pas de demande. Comme l'équipement et l'infrastructure requis pour ces types de formation pèsent lourdement sur les budgets des écoles, celles-ci ne sont bien souvent plus en mesure de maintenir ces programmes.

Une des solutions les plus logiques dans cette situation pourrait être une mise en œuvre professionnelle de systèmes de formation par le travail de qualité. Il peut s'agir d'un système dual, d'apprentissages, d'enseignement en alternance ou de toute forme hybride de formation dans une

entreprise ou sur un autre site (laboratoires d'apprentissage) et le rôle de l'école peut être conçu dans cette optique.

Il importe de connaître les différences entre concepts de régimes d'apprentissage en Europe. Le débat sur l'actualisation des systèmes et sur le développement de ces régimes en Europe devra aussi aborder la relation, contractuelle ou informelle, entre l'étudiant et le lieu de travail. Les partenaires sociaux devraient participer activement à ce débat au niveau tant national qu'europpéen.

La Figure 3 présente les principaux acteurs des systèmes d'apprentissage dans plusieurs pays. L'aperçu des acteurs dans le domaine général de l'enseignement et de la

Figure 3: Intervenants participant à la conception des régimes d'apprentissage, par pays

INTERVENANTS IMPLIQUÉS	DK	ST	FR	DE	PO	SL	ES	NL	UK
L'État au niveau central	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Autorités régionales/ municipales	O	O	O	O					
Partenaires sociaux	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Établissements d'enseignement professionnel	O	O	O	O	O	O			

Source: Rapports nationaux

formation professionnels est légèrement plus complexe (figure 4). Vu sous l'angle européen, beaucoup d'intervenants participent à la conception de l'enseignement professionnel. Les intervenants réels varient d'un État membre à l'autre. Il faudra garder ces différences à l'esprit dans les descriptions plus détaillées des systèmes d'enseignement et dans les discussions au niveau européen.

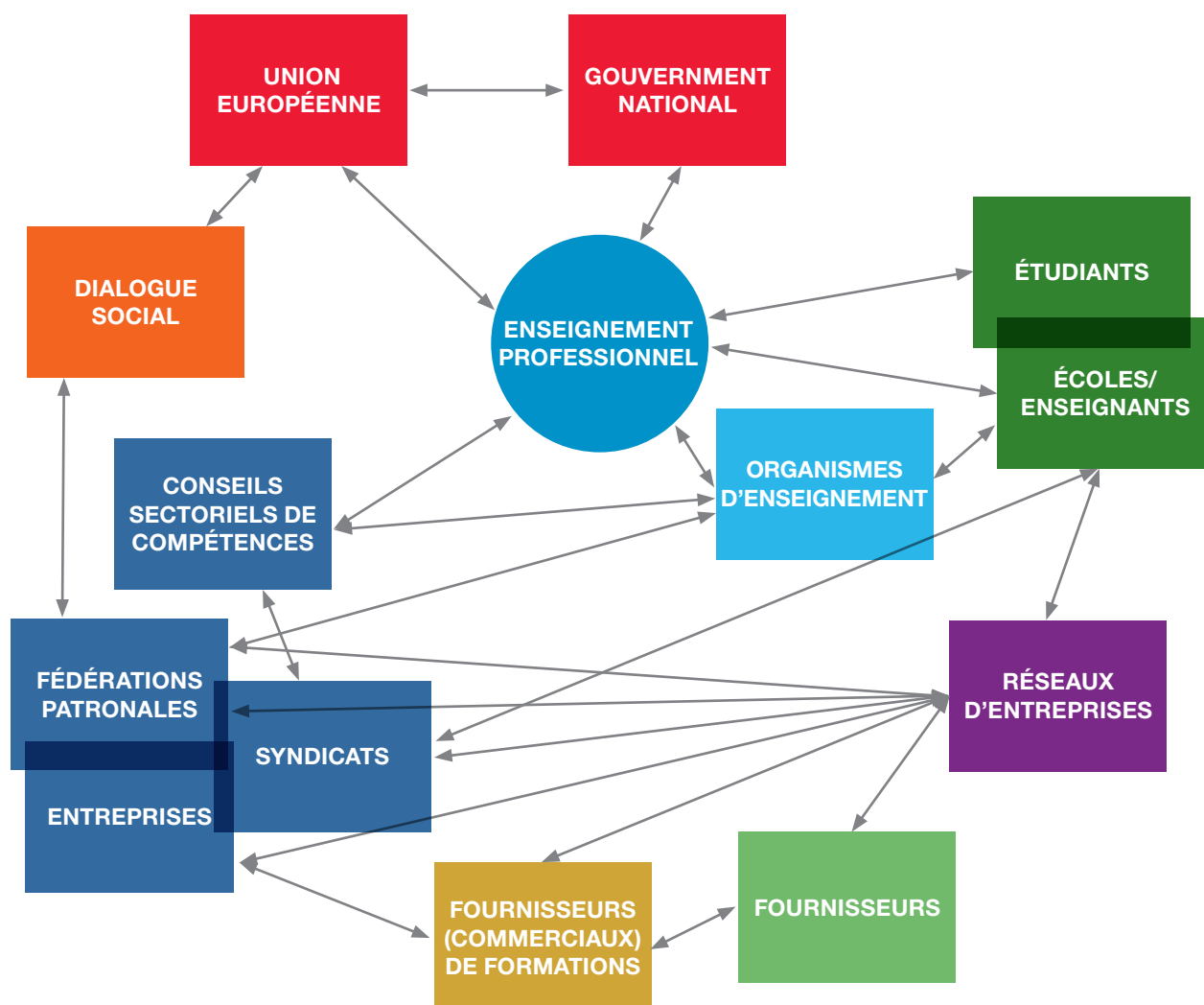
La Figure 4 dresse un récapitulatif de toutes les parties pouvant influencer les systèmes d'EFP ou interagir avec

ceux-ci dans les pays de l'UE. Les parties peuvent changer d'un pays ou d'une région à l'autre. Elles jouent toutes leur rôle individuellement ou en tant que parties conjointes dans des associations, fédérations ou réseaux. Des interactions ont également lieu entre la plupart des parties au sujet de l'EFP. Ce diagramme montre combien il est difficile de prendre des initiatives au niveau européen et combien il importe de disposer de réseaux entre partenaires sociaux/entreprises, syndicats et écoles pour « organiser » des actions conjointes.

Figure 4: Parties pouvant intervenir dans le système d'EFP

Notes sur la Figure 4 – *Conseils de compétences sectoriels*: comités tripartites pour l'enseignement

Réseaux d'entreprises: des entreprises du même secteur / partageant les mêmes intérêts / problèmes qui collaborent sans former d'entité légale (jeunes entreprises, indépendants, petites entreprises, etc.).



4.3.1 Enseignement et formation professionnels initiaux

« Accroître la participation à l'enseignement et à la formation professionnels est un des moyens d'améliorer la compétitivité et constitue dès lors l'objectif de plusieurs politiques européennes⁷. » Cette première phrase du rapport sur l'Enseignement et la formation professionnels initiaux indique l'axe prioritaire, à savoir renforcer les systèmes de formation professionnelle au niveau européen. Une autre citation de cette étude nous apprend qu'il faut accorder une haute priorité aux discussions que ce rapport entend amorcer et à l'importance

de définir des idées et des stratégies sur la modernisation des différents systèmes d'enseignement et de formation professionnels. « La modernisation de l'enseignement et de la formation professionnels initiaux est un des principaux sujets des discussions actuelles aux niveaux de l'UE et des États membres. Pour accroître l'attrait et le prestige de l'enseignement et de la formation professionnels, il faut en améliorer la qualité et la réactivité aux besoins du marché du travail. Pour évaluer l'expérience et le succès, il importe de savoir comment les différents États membres relèvent ces défis. »

Figure 5: Facteurs clés de succès des systèmes d'apprentissage

- Un cadre institutionnel et réglementaire solide
- Une participation active des partenaires sociaux
- Une participation forte des employeurs
- Un partenariat étroit entre employeurs et établissements d'enseignement
- Un financement, y compris des subsides aux employeurs et autres mesures incitatives
- Une bonne adéquation avec les besoins du marché du travail
- Une bonne assurance qualité
- Un encadrement, un soutien et un suivi de qualité pour les apprentis
- Une bonne corrélation entre l'apprenti et l'organisation hôte (entreprise)
- Une combinaison de formation théorique scolaire et d'expérience pratique par le travail
- L'existence d'une convention d'apprentissage
- La certification des connaissances, compétences et aptitudes acquises
- Des approches souples, individualisées des besoins des jeunes vulnérables

Source : Commission européenne (2013)

Les deux premières formes de formation par le travail décrites à la section 4.3 de ce chapitre, à savoir l'apprentissage et les programmes de formation sur le tas, visent à préparer les (jeunes) apprenants à un emploi sur le marché du travail. Les régimes d'apprentissage ont un très bon taux de réussite en termes d'accès à des emplois à durée indéterminée à la fin de l'apprentissage. Un grand nombre d'apprentis passent de leur statut d'apprenti à celui de travailleur dans la même entreprise. Cela prouve une relation étroite entre enseignement et marché du travail.

Cela dit, ce changement de statut appelle une remarque : nous ne disposons pas de données précises sur la mesure dans laquelle les compétences « spécifiques à l'entreprise » qu'un apprenti a acquises sont hautement transférables dans une autre entreprise du même secteur ou dans une entreprise d'un autre secteur. En résumé, on peut dire que « l'apprentissage est une situation bénéfique tant à l'entreprise qu'à l'apprenti ».

L'apprenti est quasi assuré de trouver facilement son premier emploi et l'employeur peut être quasi certain qu'il aura un nouveau travailleur formé aux normes et aux besoins de compétences de son entreprise.

Hormis la préparation de jeunes à un emploi sur le marché du travail, l'EFPI devrait aussi créer des possibilités pour les étudiants de poursuivre une formation et d'accéder à des programmes supérieurs d'enseignement et de formation professionnels. Les régimes d'apprentissage, caractérisés par une relation contractuelle entre l'apprenant et l'employeur, peuvent ne pas faciliter ce type de mobilité car ce n'est peut-être pas dans l'intérêt à court terme de l'employeur qui a investi du temps et de l'énergie dans l'apprenti. C'est pourquoi il est important de diversifier les voies d'accès aux niveaux finals d'EFPI, soit par la flexibilité des exigences d'entrée dans l'enseignement supérieur ou par la possibilité d'y répondre de façons différentes.

7. Initial vocational education and training (IVET) in Europe, étude basée sur une analyse comparative des rapports nationaux écrits par les consortiums nationaux ReferNet de 25 pays européens sur l'enseignement et la formation professionnels initiaux (EFPI)

4.3.2 Apprentissage tout au long de la vie

Il est clair que l'amélioration continue des compétences et le recyclage de la main-d'œuvre doivent être perçus comme une priorité pour l'avenir proche. Il est loin le temps où une formation permettait de trouver un « emploi à vie » sûr n'obligeant pas le travailleur à se tenir au courant des évolutions affectant son emploi. « L'apprentissage tout au long de la vie » s'est popularisé dans la deuxième moitié de la dernière décennie. Il est à présent acquis que les travailleurs actifs dans des entreprises, à tous les niveaux, devront très activement tenir à jour leurs connaissances et leurs compétences. La formation continue est indispensable pour le travailleur, non seulement pour être apprécié par son entreprise mais aussi pour garder activement ses connaissances à niveau afin d'avoir une place sur le marché du travail de demain si jamais un changement d'emploi s'impose.

L'UE souligne l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie aussi dans sa stratégie pour 2020 (voir chapitre 4, page 19 de ce rapport). Toutefois, pour le moment, peu d'activités réelles sont en cours de déploiement. Les partenaires sociaux et, spécifiquement, le comité de dialogue social sectoriel devraient assumer leurs responsabilités en cette matière et y prendre une part active. Des mesures doivent être prises à brève échéance; les intervenants devraient être incités à nouveau à aller de l'avant. Quelques idées d'actions possibles seront données à la fin de cette section.

Les chapitres suivants examinent principalement les évolutions de l'industrie et le besoin d'acquérir de nouvelles compétences face aux fortes pressions que subissent les entreprises pour étendre leurs activités, mettre au point de nouveaux services et se montrer innovantes. La révolution technologique aura des implications sur le marché de l'emploi et sur les exigences appliquées aux travailleurs pour accéder à ce marché de l'emploi et y garder une place lorsqu'un changement de fonction ou de lieu de travail est nécessaire. Toutefois, il ne suffit pas de déclarer qu'il faut que les personnes tiennent à jour leurs connaissances et leurs compétences pour survivre sur le marché du travail. Certes la responsabilité individuelle dans l'auto-apprentissage joue un rôle important à cet égard mais il faudrait aussi offrir plus d'opportunités de formation continue aux adultes, surtout dans l'enseignement professionnel. Bien que ce débat sorte de la portée du présent projet, voici quelques suggestions d'options:

- programmes spéciaux dans des systèmes hybrides pour apprentissage en atelier, modules courts pour mettre à jour les compétences/connaissances afin de disposer de compétences et connaissances actualisées et reconnues;
- régimes spécifiques pour cours de mise à niveau pour suivre l'évolution technologique;
- régimes pour constituer des droits ou des « unités capitalisables » afin que les travailleurs puissent prendre part à des programmes « obligatoires » de mise à niveau des compétences ou de recyclage leur permettant de s'adapter aux changements technologiques;

- régimes de soutien financier au niveau de l'UE et au niveau national pour promouvoir et faciliter les possibilités de formation continue pour les adultes;
- une approche plus collaborative des établissements d'EFPI, des employeurs et des fournisseurs d'équipements pour mettre sur pied des parcours normalisés tenant compte des changements progressifs de la technologie.
- une reconnaissance qu'une approche plus holistique de la formation est nécessaire là où un changement de la technologie influe sur tous les aspects d'une entreprise (ventes, service à la clientèle, etc.).

4.4 RÔLE DE L'UNION EUROPÉENNE

Les États membres de l'UE sont responsables de leurs systèmes d'enseignement et de la gouvernance de ces systèmes. L'UE a mis en place de nombreux programmes pour soutenir la prise en compte d'un large éventail de problématiques (clés) pertinentes pour tous les États membres. En matière d'enseignement, les programmes de financement pour la mobilité des étudiants et du personnel, les projets spécifiques pour les minorités, pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes et pour l'innovation sont très populaires.

L'UE a été active dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels. Ces 5 à 10 dernières années, un nombre considérable d'activités ont visé à résoudre ce qu'il est convenu d'appeler les déséquilibres et les goulots d'étranglement sur le marché du travail. À une période où le chômage en général a une priorité élevée dans les mesures de l'UE, un problème criant de chômage (des jeunes) se pose dans l'ensemble de l'UE, avec des taux très élevés dans certaines régions.

Un récapitulatif des politiques et objectifs de l'UE concernant l'enseignement professionnel montre clairement la stratégie de l'UE pour cette partie spécifique de l'enseignement. La Stratégie de Lisbonne (2000), transition vers une économie européenne basée sur la connaissance, en marque le début. D'autres stratégies comportant des caractéristiques clés pour l'EFPI se sont ensuite succédé rapidement.

- La *Déclaration de Copenhague* (2002), qui instaure une dimension européenne pour l'enseignement et la formation professionnels (EFPI), en ce compris la reconnaissance des qualifications et des compétences;
- Le *communiqué de Maastricht* (2004) qui établit des plans d'action au niveau national pour accroître les investissements dans l'EFPI, en assouplissant les systèmes d'EFPI afin qu'ils puissent répondre aux besoins des employeurs et aider les personnes les plus à la merci de l'évolution du marché du travail;
- Le *communiqué d'Helsinki* (2006), qui attire l'attention sur la nécessité pour l'EFPI d'être plus attractif pour les jeunes;

- Le *communiqué de Bordeaux* (2008) qui souligne l'importance de mettre en œuvre des instruments et des principes européens communs. Il conclut que, jusqu'à cette date, le processus de Copenhague a fait la preuve de son efficacité et qu'un espace européen de l'EFP se construit sur la base de la transparence et de la confiance mutuelle;
- Le *communiqué de Bruges* (2010) qui comporte un ensemble d'objectifs et d'actions visant à améliorer la qualité de la formation professionnelle en Europe en la rendant plus accessible et plus en phase avec les besoins du marché du travail;
- La *Stratégie européenne pour 2020* contient une série de sujets liés à l'EFP. Axée sur une croissance intelligente, durable et inclusive, la route vers une reprise économique durable et vers la cohésion sociale passe par la connaissance et l'innovation. Pour y arriver, il faut un EFP de grande qualité. « Jeunesse en mouvement » se concentrera sur la formation par le travail, la reconnaissance des qualifications et des compétences acquises ailleurs, en dehors de l'enseignement formel (travail de volontariat)
- La formation des adultes et la formation continue constituent une « initiative phare » pour atteindre un taux d'emploi de 75% et doivent se généraliser. Enfin : Pour soutenir ces objectifs, la Commission appelle de ses vœux des parcours d'apprentissage flexibles et une approche stratégique de la mobilité dans les domaines tant de la formation que de l'emploi.

Ces brèves déclarations montrent clairement que l'UE et tous les États membres sont d'accords sur ces points et acceptent d'investir dans l'EFP et de promouvoir ce dernier comme un instrument important pour surmonter les problèmes économiques.

Toutefois, toutes les mesures qui ont été convenues ne sont pas appliquées par tous les États membres et, celles qui sont mises en œuvre le sont à des degrés divers. Dans tous ses autres programmes, l'UE encourage une coopération étroite entre les partenaires sociaux, les fournisseurs d'EFP, les organisations d'enseignement, les organismes de formation et autres intervenants dans le domaine de l'EFP. En ce sens, elle maintient et développe les effets positifs que l'apprentissage a révélés à ce jour avec, au départ, la coopération étroite des partenaires sociaux.

4.5 PRESSIONS SUR L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL

Si les principaux acteurs coopérant au sein des systèmes d'EFP assument leurs responsabilités et s'il existe une coopération étroite entre les partenaires sociaux, il est possible de maintenir un système d'enseignement de grande qualité. Toutefois, vu la structure de gouvernance, les influences politiques et les priorités financières de

nombreux pays, des frictions peuvent apparaître si toutes les parties n'assument pas leurs obligations pour répondre à tous les besoins.

Il est quasi impossible pour l'EFP de suivre le rythme des tendances qui inondent le secteur graphique et qui ont des incidences évidentes sur le marché de l'emploi. L'EFP opère principalement au stade initial de l'enseignement professionnel, pour les personnes visant une carrière dans l'industrie. Si les entreprises ont besoin de changer rapidement, il sera quasi impossible de rechercher des solutions adéquates en termes de nouvelles compétences dans les établissements d'EFP.

Il est bien sûr possible de recruter comme travailleurs des jeunes diplômés bien formés. Mais les établissements d'EFP ne peuvent répondre immédiatement aux demandes liées aux changements/transitions que doivent opérer de nombreuses entreprises des secteurs de l'imprimerie et du graphisme à très brève échéance. Leur reprocher cette incapacité ne contribuera en rien à résoudre le problème! Certes les établissements d'EFP doivent tenter de suivre les évolutions les plus récentes mais ils ne pourront pas répondre aux besoins de formations à la pointe de l'innovation formulés par les entreprises ni ne pourront livrer le type de personnes ayant les compétences requises par les entreprises avec la rapidité qu'exigent parfois les évolutions technologiques. L'EFP formel ne peut fonctionner comme cela.

Conscientes de cette réalité, beaucoup d'entreprises savent qu'elles doivent identifier leurs propres besoins de compétences et profils de fonctions et trouver les personnes appropriées sur le marché du travail et/ou investir dans leurs propres solutions de formation internes. Les écoles etc. devraient absorber la connaissance accumulée de cette façon en nouant des contacts étroits entre employeurs et fournisseurs d'EFP afin de pouvoir répondre plus rapidement aux changements.

Et c'est là que l'on entre dans une impasse. En rédigeant ce rapport, les chercheurs ont tenté d'interviewer une série d'entreprises pour obtenir quelques exemples réels du secteur en vue d'étayer certaines de leurs constatations et hypothèses. Or, les entreprises qui ont réussi leur mutation et ont développé une activité viable ne sont pas toujours disposées à partager leurs réussites, à dire comment elles ont résolu les problèmes et comment elles ont changé de stratégie.

Elles ont utilisé leur propre temps et leurs propres ressources pour identifier de nouvelles compétences, ont trouvé leurs propres solutions et ne tiennent donc pas à partager ces informations avec des concurrents. Cette attitude protectrice est totalement compréhensible mais, comment peut-on attendre des écoles ou de l'enseignement en général qu'il réagisse aux demandes de l'industrie s'il n'y a pas de réelle interaction? Comment les écoles devraient-elles acquérir rapidement la connaissance et la compréhension requises, si les détenteurs de la connaissance ne sont pas disposés à partager? Est-ce une réelle impasse ou existe-t-il des solutions sensées pour en sortir?

5. Résultats des recherches sur le terrain

5.1 INTRODUCTION

Sur la base des informations obtenues à partir des recherches documentaires sur l'EFP en général et sur le domaine des compétences, en particulier, un questionnaire a été mis au point pour mener les recherches sur le terrain. Le but de cette enquête était de mieux comprendre les grands processus à élaborer pour introduire d'importants changements dans l'EFP au niveau tant des profils que des compétences. La mise en œuvre des nouveaux profils et compétences dans les différents domaines de la formation professionnelle a aussi été étudiée.

Dans l'ensemble, les intervenants ont été identifiés et les acteurs susceptibles de jouer des rôles spécifiques dans le domaine des compétences sont connus. Toutefois, comme l'enseignement dans les pays européens est et restera l'apanage des gouvernements nationaux, l'Europe ne dispose pas de procédures normalisées pour faire évoluer les systèmes d'EFP.

Les différences entre les systèmes nationaux d'enseignement rendent les comparaisons des contenus et des résultats difficiles. Toutefois, il est possible de compiler des informations sur la méthodologie d'élaboration des contenus et sur la progression des processus d'analyse des besoins de compétences dans divers pays, d'identifier les principaux intervenants et les initiateurs de changements et de déterminer comment les changements proposés sont mis en œuvre au niveau des entreprises et dans l'enseignement formel et non formel.

L'enquête a été rédigée en 5 langues : allemand, anglais, espagnol, français et italien. Les différentes versions ont toutes

été distribuées par le biais des sites web des trois organisations participantes : Intergraf, UNI Europa Secteur graphique et EGIN. De plus, chaque partenaire a approché ses propres membres, associés et réseaux pour inviter les personnes à compléter le questionnaire et à le renvoyer pour analyse⁸.

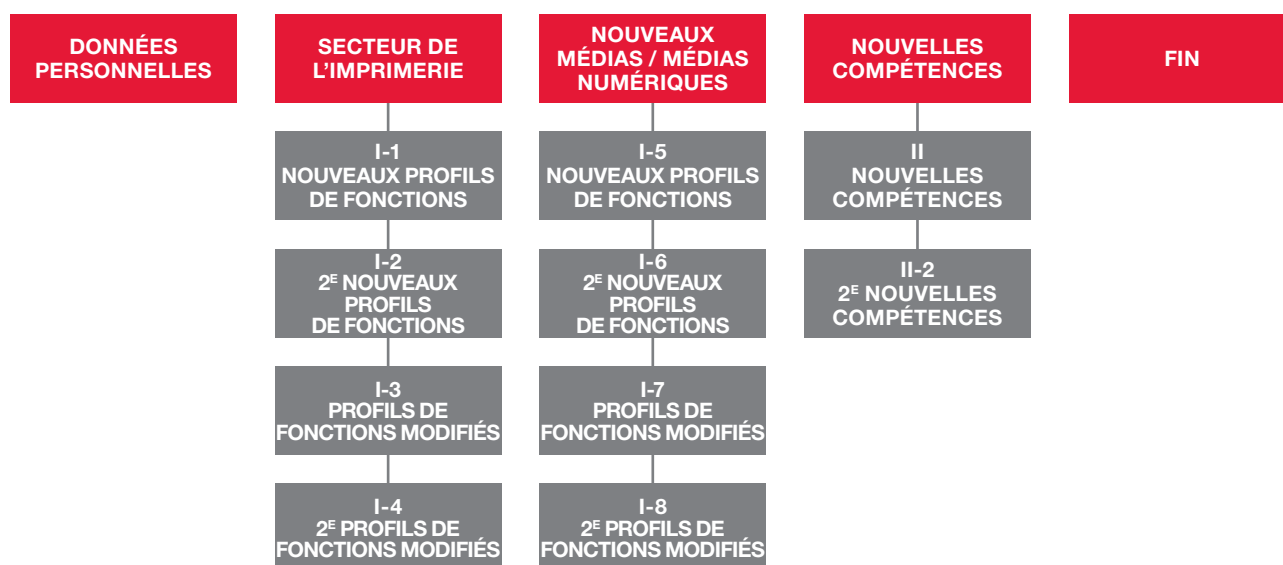
Au total, 202 formulaires d'enquête ont été complétés et renvoyés (la figure 6 montre le nombre total et la répartition selon les langues). Les différentes langues ne reflètent pas les pays d'où sont venues les réponses. Des questionnaires ont été renvoyés de 20 pays au total. Si vous souhaitez lire la totalité de l'enquête, consultez le site web d'EGIN, cliquez sur «survey» ou demandez l'enquête en envoyant un courriel à info@egin.nl.

Figure 6:

LANGUE	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Anglais	87
Français	4
Allemand	44
Italien	35
Espagnol	32

Dans le questionnaire, les questions étaient groupées selon le domaine de compétences : imprimerie, nouveaux médias et médias numériques et domaines dans lesquels de nouvelles compétences (pas des profils complets) pourraient être mises en œuvre.

Figure 7:



8. Si vous souhaitez lire la totalité de l'enquête, envoyez un courriel à info@egin.nl

5.2 LE SECTEUR DE L'IMPRIMERIE

La première partie de l'enquête visait à obtenir des informations sur les nouveaux profils (c.-à-d. aussi les fonctions) mis en œuvre dans l'industrie qui seront intégrés dans les futurs programmes d'EFP.

Dans ce domaine, c'est l'impression numérique qui a été le plus mentionnée en tant que domaine et fonction relativement nouveaux, avec 35% de réponses, le multimédia et la

conception graphique étant cités par 25% des répondants. Ces résultats indiquent les principaux domaines de changement dans cette branche du secteur. De nouveaux profils et cours pour la vente et la gestion ont été cités mais par un pourcentage de répondants moindre.

Les nouveaux contenus d'enseignement tirés de ces fonctions ont été principalement mis en œuvre dans l'enseignement professionnel initial (75%) et à parts égales (20+%) dans l'EFP pour adultes et l'enseignement professionnel supérieur (figure 8).

Figure 8: Dans quel type d'enseignement ou de formation ce nouveau profil a-t-il été mis en œuvre ?

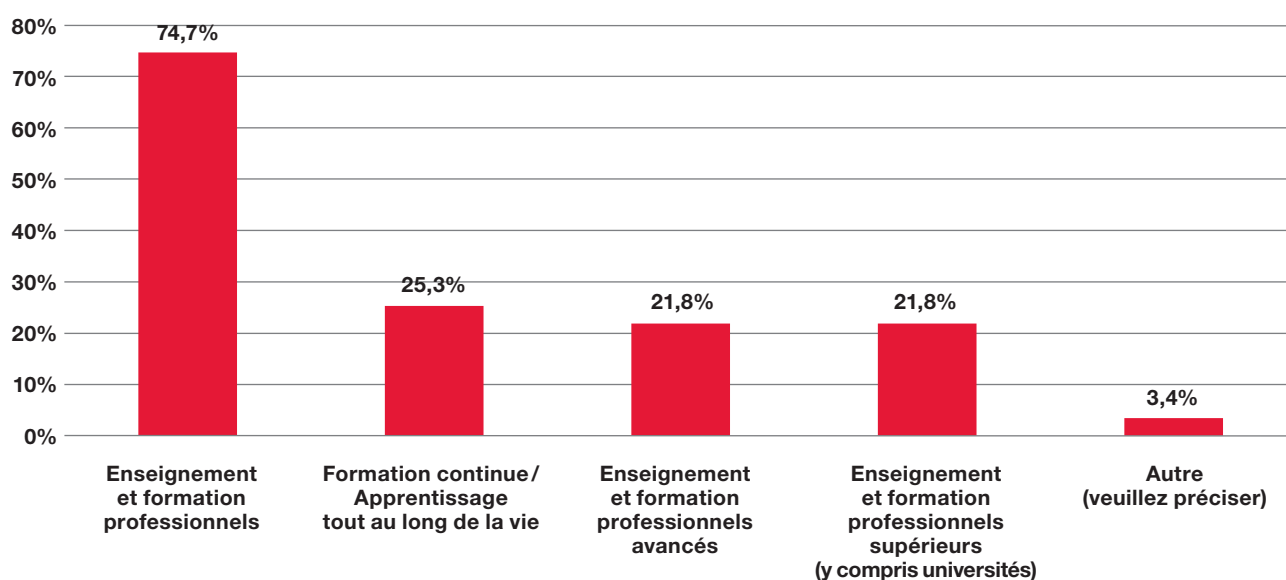


Figure 9: Quel est l'initiateur / l'organisation qui est à l'origine de la création de ce profil ?

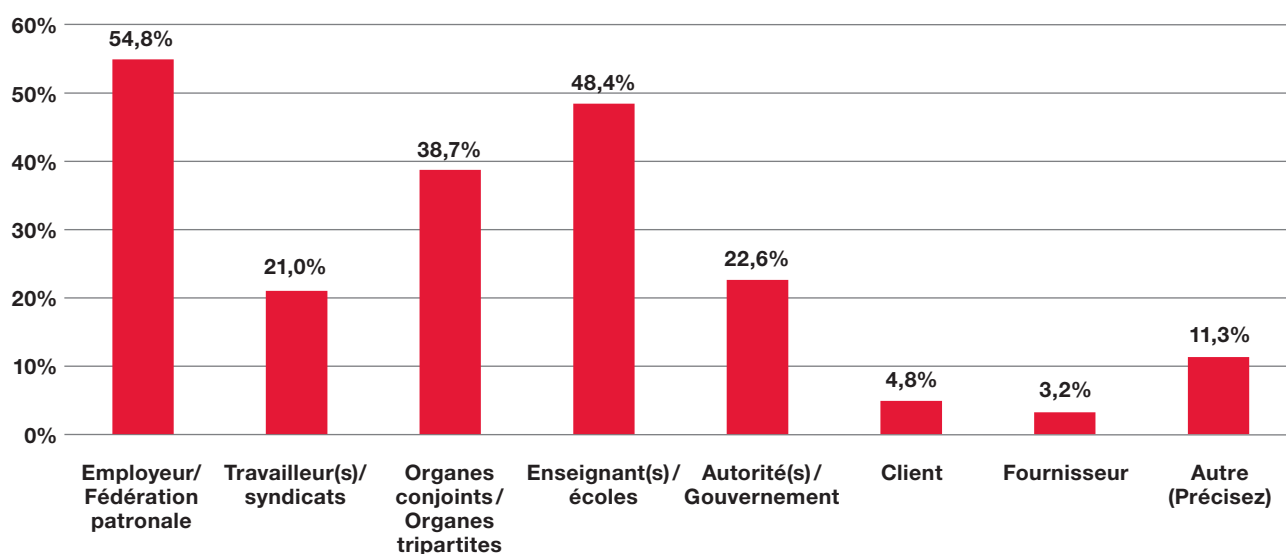
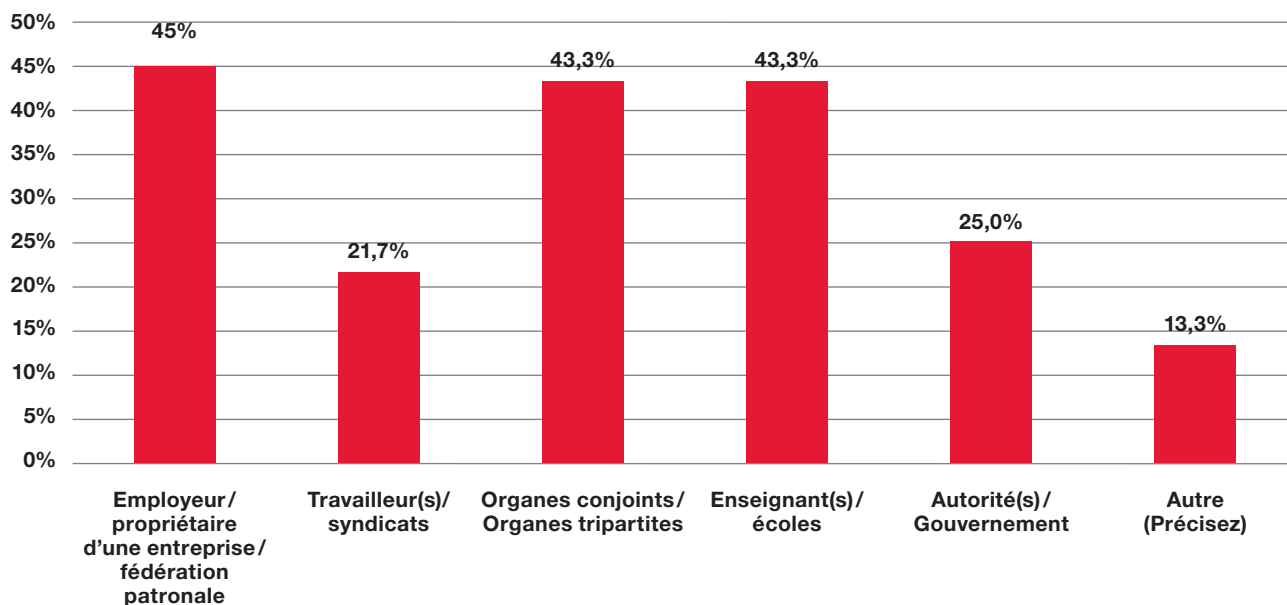


Figure 10: Quel(le)s ont été les personnes / dirigeants / organisations aux avant-postes de la mise en œuvre de formations et de programmes d'enseignement professionnel ?



Ces nouveaux types de formation ont été surtout mis en œuvre dans les services de production (60%) et de pré-production (55%) des entreprises.

Les répondants ont estimé que le lancement de l'élaboration de ces nouveaux profils devait être piloté par les employeurs (55%), les organisations d'enseignement venant en deuxième position. Les organes conjoints des partenaires sociaux qui opèrent dans plusieurs pays ont aussi été reconnus comme initiateurs de l'élaboration de nouveaux profils par 39% des répondants. Ces résultats montrent clairement la participation des trois principaux intervenants dans ce processus : les employeurs, les travailleurs et le secteur de l'enseignement (figure 9).

De plus, l'enquête a tenté de savoir qui étaient les principaux acteurs mettant en œuvre les nouveaux profils d'EFP. En général, les employeurs (et/ou leurs fédérations nationales) ont été perçus comme les principaux moteurs de cette mise en œuvre par 45% des répondants, suivis de près par les instances conjointes et l'enseignement, avec 43%, et le gouvernement, cité par 25% (figure 10). Pour illustrer la portée et la diversité des évolutions, nous mentionnons ici quelques « titres » ou noms de nouveaux profils cités par les répondants : imprimeur numérique ; imprimeur 3D ; concepteur de médias interactifs, gestionnaire de projet pour la communication multi-canaux ; gestionnaire de projet pour les industries créatives.

Pour mener à bien la totalité du processus d'élaboration des nouveaux profils jusqu'à la mise en œuvre dans l'enseignement, il faut en moyenne 16 mois, les délais les plus longs atteignant 36, voire 48 mois. Pour les entreprises qui traversent une période de changement, ce peut être trop long. La plupart ont besoin d'actions et de solutions rapides pour mettre en œuvre de nouvelles techniques ou commercialiser de nouveaux services. Pour les entreprises qui adoptent graduellement les nouvelles technologies, ce rythme n'est pas un problème.

95% des répondants ont déclaré que le nouveau profil avait été mis au point avec succès. Le principal facteur de succès est la détermination du besoin de créer ce nouveau profil, processus auquel les partenaires ont participé ou adhéré. Le deuxième facteur de réussite est l'équipe de projet, tant en terme de composition que de détermination de ses membres à réussir.

5.3 NOUVEAUX MÉDIAS – SECTEUR DES MÉDIAS NUMÉRIQUES

La partie de l'enquête réservée aux nouveaux médias et aux médias numériques était censée livrer des résultats quelque peu différents par rapport à la partie précédente. Ce fut le cas dans la plupart des domaines couverts par l'enquête. Divers noms ont été mentionnés pour les nouveaux profils :

rédacteur de contenus, compétences 3D, gestionnaire des médias sociaux, gestionnaire de projet pour les industries créatives, artiste créateur de jeux et vendeur de produits imprimés et numériques.

Il convient de souligner le changement important dans la façon d'amorcer la création de nouveaux profils dans cette partie du secteur : ce sont principalement les établissements d'EFPI qui ont pris l'initiative, contrairement à ce qui s'est produit dans les branches plus traditionnelles du secteur, où ce sont les employeurs qui étaient à la manœuvre. Dans un monde parfois très différent du parcours de l'employeur, on laisse aux écoles le soin de répondre au besoin de nouvelles compétences.

Pour expliquer ce constat, on ne peut avancer que quelques hypothèses : le moindre coût d'un programme sur les nouveaux médias par rapport à un cours sur l'imprimerie traditionnelle et la plus grande familiarité des étudiants potentiels avec les TI et les nouveaux médias.

Toutefois, on pouvait s'attendre à ce que les répondants mentionnent les fournisseurs avec un pourcentage beaucoup plus élevé que ce qui ne fut le cas. Il faudra approfondir les recherches dans ce domaine.

La plupart des nouveaux profils résultent de la mise au point de combinaisons intelligentes entre des profils existants ou entre des profils et fonctions existants et les évolutions technologiques. Ce processus s'inscrit dans la droite ligne des constatations d'un projet de recherche-développement précédent mené par les partenaires sociaux européens⁹.

Les nouveaux profils pour ce secteur ont été principalement introduits dans l'EFPI (72%) ; peu l'ont été dans la formation continue (18%) tandis que l'enseignement et la formation professionnels supérieurs s'en tirent à nouveau relativement bien (30%). Cette part importante de l'enseignement supérieur est due aux profils de fonctions exigeant avant tout réflexion conceptuelle et création de concepts.

Dans ce domaine, il faut aussi 16 mois pour mettre au point de nouveaux profils, ce qui n'est peut-être pas perçu comme un problème puisque le processus est initié par les écoles et qu'il n'y a aucune impatience du côté des employeurs/du marché ! Toutefois, dans un secteur dynamique où les entreprises sont soumises à de fortes pressions pour continuellement adapter leurs services et produits à l'évolution des besoins du marché, il importe que l'EFPI puisse apporter rapidement des réponses et des solutions.

5.4 NOUVELLES COMPÉTENCES

Dans cette section, les répondants étaient invités à identifier, par titre, les profils nouvellement mis au point. Nous avons obtenu une longue liste de noms de compétences et de fonctions. Voici les plus cités :

- Compétences multimédia
- Compétences en bases de données et édition numérique
- Compétences pour utiliser les nouvelles technologies
- Compétences de gestion de contenus numériques
- Compétences en gestion d'entreprise
- Compétences en ingénierie
- Compétences en gestion des flux de travaux
- Compétences en travail d'équipe

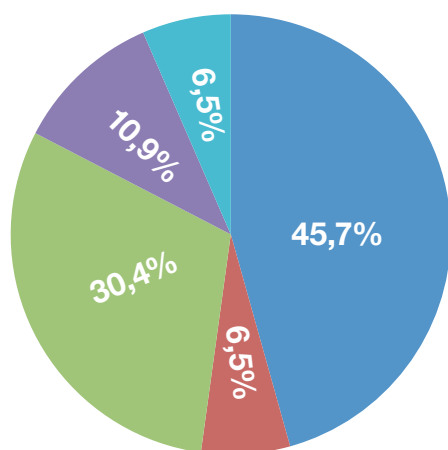
Les répondants étaient aussi invités à classer les compétences mises au point dans cinq catégories déterminées. Nous avons ainsi obtenu la liste suivante (voir figure 12).

Il n'est guère étonnant que les compétences techniques (spécialisées) obtiennent le pourcentage le plus élevé vu la nature technique du secteur et vu la liste de compétences et de fonctions mentionnée en relation avec ces évolutions. Par contre, il est surprenant que les compétences techniques pointues soient classées aussi haut dans la liste des nouvelles compétences mises en œuvre dans le secteur ces trois ou quatre dernières années. En effet, les principaux sujets de discussion dans le secteur sont les services axés sur la clientèle, de nouveaux modes de commercialisation des services d'entreprises, les activités dans les secteurs des médias et des industries numériques/créatives. On aurait pensé que les activités de conception et d'édition multimédia, multi-canaux exigeraient autre chose que principalement des compétences techniques.

Les principaux domaines de mise en œuvre sont clairement illustrés à la figure 13, page 25 et c'est très clairement l'EFPI qui décroche la palme de la mise en œuvre de ces nouvelles compétences. Le plus étonnant, c'est que les programmes de gestion en ventes et marketing que l'on retrouverait normalement dans l'enseignement supérieur n'obtiennent pas un score supérieur à 20%.

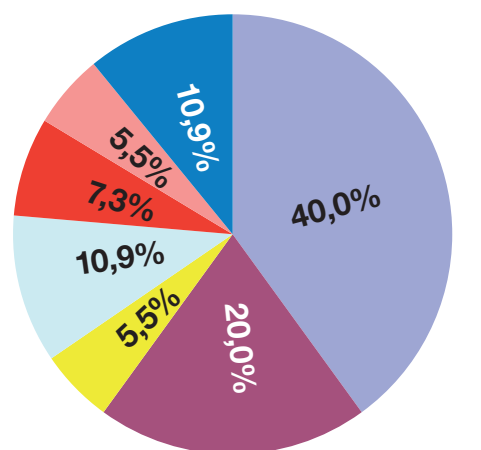
9. « Les plus grands progrès naissent de la combinaison de technologies existantes et pas d'idées totalement neuves. Les innovations futures dans l'imprimerie résulteront de la combinaison et de l'adaptation progressives des technologies existantes. Les entreprises qui réussiront seront celles qui pourront adapter la technologie aux nouvelles conditions du marché ». L'avenir de l'industrie graphique en Europe – entre nos mains, Intergraf / Uni Europa Secteur graphique

Figure 11 : En quoi a consisté le processus de modification du profil de fonction ?



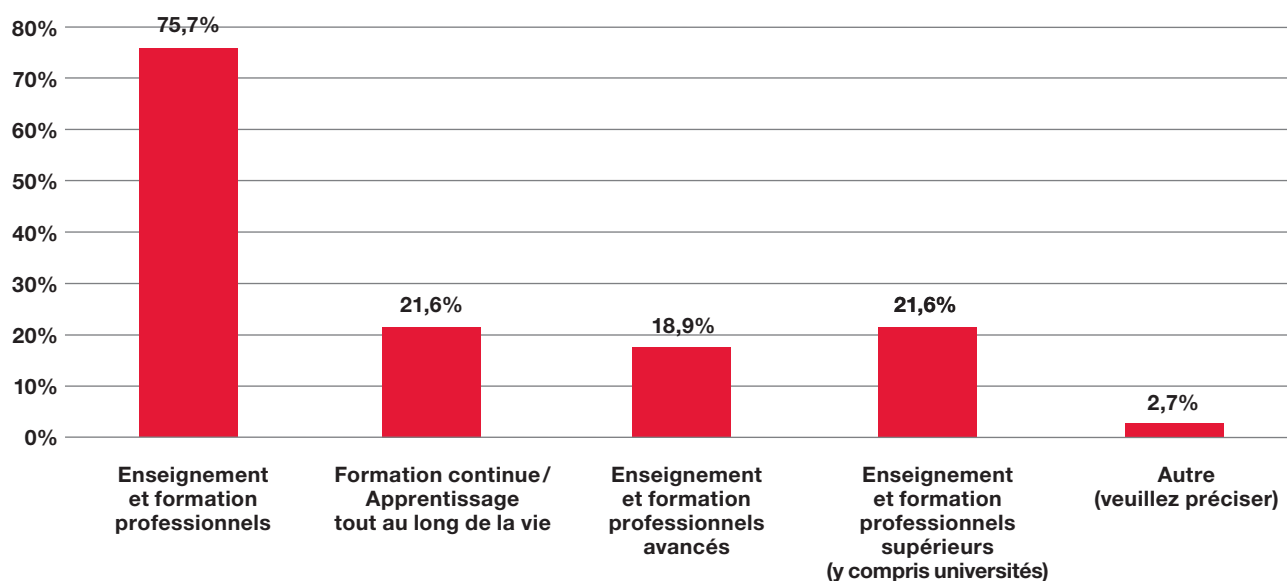
- Étoffer un profil existant avec des éléments nouveaux
- Supprimer du profil existant des parties devenues obsolètes
- Combiner au moins deux profils existants en un profil actualisé
- Ajouter un profil complètement nouveau
- Autre (Veuillez préciser)

Figure 12: Cette compétence concerne principalement



- les compétences techniques, spécialisées
- les TIC
- les compétences générales (non techniques)
- la vente / le marketing / le service à la clientèle
- la gestion
- la créativité
- Autre (Veuillez préciser)

Figure 13: Dans quel type d'enseignement et de formation la nouvelle compétence a-t-elle été mise en œuvre ?



6. Études de cas, les aspects pratiques du changement

6.1 INTRODUCTION

Dans ce rapport, nous avons évoqué à plusieurs reprises les changements structurels profonds que connaît le secteur graphique actuellement, ainsi que l'importance d'identifier, de développer et de mettre en œuvre les compétences dans l'EFP. Dans ce chapitre, nous examinons comment trois entreprises de trois pays différents et un secteur d'imprimerie (d'un petit pays) ont abordé ce sujet et nous tirons quelques observations de leurs expériences.

L'équipe de projet a mis au point un cadre d'interview structuré, relativement court (voir Annexe II), utilisé pour interviewer plusieurs entreprises et le secteur d'activité revêtant les caractéristiques suivantes :

- conversion terminée ou en cours de l'activité traditionnelle d'imprimerie vers une entreprise ayant étoffé son modèle opérationnel avec des services supplémentaires ;
- entité pouvant être perçue comme une jeune entreprise avec un modèle opérationnel nouveau par rapport aux modèles bien connus du secteur existant de l'imprimerie ;
- entité ayant/ayant eu besoin d'acquérir de nouvelles compétences, technologies, connaissances supplémentaires qui n'étaient pas disponibles/présentes dans l'entreprise au début de la période de changement.
- nécessité pour les travailleurs d'obtenir une reconnaissance formelle de leurs compétences et savoir-faire et une certification d'un apprentissage précédent.

Comme toujours dans ces situations, un vaste éventail d'entreprises correspondaient à ces définitions mais il s'est avéré plus difficile de restreindre les recherches à celles qui constituaient des exemples réellement intéressants et instructifs **et** qui étaient disposées à partager leurs expériences. Au final, trois entreprises ont partagé leurs connaissances de façon ouverte, dont deux ont voulu rester anonymes, souhait que l'équipe de projet a, bien entendu, respecté. Il a été décidé de garantir l'anonymat à toutes les entreprises participantes.

Le présent rapport a pour thème principal l'identification et la mise en œuvre des compétences dans l'enseignement et la formation professionnels. Les informations tirées des interviews revêtent un réel intérêt à cet égard en ce sens qu'elles peuvent étayer des bonnes pratiques (cf. chapitre 7) ou y ajouter un avertissement et fournir ainsi des informations supplémentaires précieuses. Nous avons interviewé des membres de la direction de ces trois entreprises et le représentant du patronat du secteur industriel du petit pays.

6.2 ÉTUDE DE CAS – R.-U.

« De producteur à conseiller »

6.2.1 Le passé

L'entreprise a débuté il y a de nombreuses années et était la plus grande entreprise de services pré-presses de la région, avec plus de 200 travailleurs. Le taux de syndicalisation y était élevé à l'époque. Elle était active dans tous les domaines de l'imprimerie et de l'édition, y compris dans l'emballage. Lorsqu'elle a entamé la transition du pré-presses manuel au numérique, elle a subi un double coup : non seulement la technologie a poussé l'activité vers la déqualification mais elle a aussi été mise à la disposition des clients (par ex. maisons d'édition) pour usage en interne. L'entreprise a réduit sa taille de moitié. Ce « double désavantage » l'a amenée à élaborer un plan stratégique pour se réorienter en un spécialiste de la conception d'emballages.

6.2.2 Situation actuelle

L'entreprise travaille actuellement avec des propriétaires de marques de premier plan dans toute l'Europe et l'Amérique du Nord pour concevoir et appliquer des solutions complètes de gestion et de création de marques. Elle assure le processus complet de lancement de l'emballage, depuis le concept et la conception créative jusqu'aux stades de l'illustration, du pré-presses et des autorisations légales. L'entreprise est une organisation couplée pour plusieurs unités opérationnelles spécialisées couvrant l'ingénierie de l'emballage, les solutions numériques (plate-forme de gestion de lancement collaborative en ligne, marketing mobile, réalité augmentée), la conception créative, les services pré-presses et le respect des normes légales.

6.2.3 Histoire de la reconversion

Il est tentant de dire que le changement et le besoin de changer sont principalement dus à la technologie mais ce serait trop réducteur. Les réels moteurs ont été (des moteurs différents pilotant les changements à des moments différents) :

- l'économie – une récession dans un segment particulier pousse l'entreprise à se réorienter en quête de volume ou de rentabilité ;
- la clientèle – ses besoins changent en raison, par exemple, de la réglementation ou des forces du marché ;
- la concurrence – de nouveaux acteurs du monde entier arrivent sur le marché ou de nouveaux médias de communication deviennent disponibles.

Toutefois, dans le cas de cette entreprise, la technologie a été perçue comme le catalyseur et non comme le moteur du changement. Elle a permis à l'entreprise de réagir à un ralentissement économique et de devenir plus efficiente ; un environnement réglementaire de plus en plus strict dans le commerce de détail alimentaire a amené les clients à exiger un nouveau service d'approbation légale pour tous les textes d'emballage.

En termes de besoins de compétences, l'entreprise a toujours appliqué un processus de matrice de compétences, convenu à l'origine avec son partenaire syndical et utilisé pour évaluer les travailleurs dans des situations de réductions d'emplois et pour identifier les futurs besoins de formation, de sorte que l'entreprise avait déjà les outils pour lui permettre de suivre les moteurs du changement.

Un aspect important de cette matrice de compétences est d'exposer non pas uniquement les compétences techniques pointues mais aussi les compétences générales afin de faire passer les travailleurs d'«employés tatillons à des fournisseurs de valeur ajoutée», en d'autres termes pour encourager la flexibilité au niveau des tâches et du temps de travail. La flexibilité est jugée selon deux axes: le vertical, pour la flexibilité temporelle, l'horizontal, pour la flexibilité en termes de compétences.

Certains travailleurs avaient besoin de « confiance pour changer ». Là où les anciennes méthodes ont été remplacées par de nouvelles, les travailleurs qui n'avaient pas cette « confiance » ont quitté l'entreprise de leur plein gré et les autres se sont vu offrir l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences en fonction des besoins de l'entreprise et des compétences qui leur manquaient. Chaque travailleur a eu et a encore un Plan de développement personnel élaboré sur la base d'une analyse des lacunes entre les besoins de l'entreprise et les compétences du travailleur.

6.2.4 Comment les formations ont-elles été dispensées ?

Les formations aux nouvelles technologies ont été initialement dispensées par des fournisseurs et ont ensuite été transmises en cascade en interne. Aucun fournisseur de formations externe ne pouvait offrir une contribution utile dans le cadre temporel requis. En fait, cette entreprise a dirigé et (en grande partie) dispensé les formations et a érigé ce système en norme. Les établissements supérieurs (de formation professionnelle) ne pouvaient offrir de formations dans les compétences et technologies requises pour faire progresser l'entreprise. Leurs connaissances et équipements étaient « désuets », tout comme les programmes d'enseignement. Les structures de rémunération étaient aussi obsolètes, le coût des apprentis dépassant de loin la valeur de l'organisation.

L'entreprise a donc continué à mettre au point ses solutions de formation en interne : elle recrute des jeunes talentueux qu'elle forme pendant un an, période pendant laquelle ils s'épanouissent en tant qu'individus; ensuite, elle garde les meilleurs, à qui elle offre une formation plus pointue, et relâche les autres sur le marché du travail avec des compétences nettement étoffées et une personnalité plus riche.

Elle a bien tenté de collaborer avec les universités pour élaborer des formations diplômantes mais les besoins de l'entreprise et la philosophie du monde universitaire étaient

inconciliables. La philosophie de l'entreprise est de bien récompenser ses travailleurs pour leur contribution à ses activités. C'est pourquoi l'entreprise a élaboré son propre programme de formations diplômantes, dans lequel elle recrute des diplômés pertinents (par exemple, en droit, en génie de l'emballage, TI), qui gravissent les échelons de l'entreprise en recevant la formation appropriée tant en interne qu'en externe, mais souvent d'une entité privée plutôt que du monde universitaire.

Elle a associé à son plan d'entreprise un plan de recrutement et de formation doté de moyens financiers considérables, dans lequel s'intègre le plan de développement personnel de chaque travailleur. Ce plan aborde non seulement les compétences techniques pointues requises mais aussi les compétences générales qui reflètent la culture de l'entreprise et l'orientation de ses activités.

La nouvelle unité d'entreprise intitulée « Technologies » a fait exception à ce schéma de formation. Totalement différente du reste de l'entreprise au moment de sa création mais jugée nécessaire pour la clientèle de demain (c'est fondamentalement un réseau de collaboration sur des projets en ligne basés sur les TI), elle requerrait des experts et des gestionnaires de projets hautement qualifiés en TI.

Après une aide au démarrage donnée par une autre entité du groupe, la seule option a été de recruter de nouvelles compétences, notamment en développement de logiciels, en assistance technique, en gestion de projet et en vente. Comme il s'agissait de lancer une nouvelle activité, la formation n'était pas une option. Toutefois, une fois établie, cette unité a pu se forger sa niche dans le système normal de formation de l'entreprise.

6.2.5 En résumé

L'entreprise a changé et évolué autour du cœur d'activités historiques en déclin, en répondant aux moteurs de changement. Comme elle opérait à la fine pointe du changement dans le secteur, elle n'a pu s'associer aux fournisseurs d'enseignement professionnel ni à d'autres institutions académiques. L'inadéquation était double :

- a. La capacité de l'entreprise à payer les stagiaires uniquement en fonction de leur contribution actuelle à l'entreprise plutôt qu'en fonction d'un calcul théorique (pourcentage du barème d'une personne qualifiée) ou en prévision de sa contribution future à l'entreprise ;
- b. Le retard qu'accusent la formation et l'enseignement supérieur par rapport aux besoins actuels d'entreprises de pointe et le temps qu'il faut pour élaborer un programme de formation, plus la capacité de l'enseignement à investir dans les équipements et logiciels dernier cri.

Cette étude de cas a montré toutefois qu'une entreprise peut collaborer avec ses travailleurs pour identifier les compétences requises en fonction de l'orientation future des activités afin de répondre aux attentes à la fois des travailleurs et de l'entreprise. La formation aux compétences futures évolutives doit être centrée sur l'entreprise et soutenue par des organes de formation professionnelle et des entités privées.

Toutefois, si une entreprise entreprend un changement progressif vers un domaine d'activités complètement nouveau, elle doit recruter ceux qui ont déjà les compétences requises. Cela nécessite donc un dialogue fort entre industrie et autres intervenants (universités, fournisseurs, clients, etc.) quant aux opportunités théoriques et aux compétences requises pour concrétiser ces opportunités.

6.3 ÉTUDE DE CAS – PAYS-BAS

« Les processus et l'évolution que traversent les entreprises pour induire un changement fondamental sont en partie connus et en partie prévisibles mais, souvent, il faut résoudre les problèmes quand ils se posent. La flexibilité, la motivation et la persévérance sont les principaux éléments d'un tel processus. »

6.3.1 Le passé

L'entreprise a changé plusieurs fois de nom au cours de ses 50 années d'existence. Toutes ces dénominations étaient étroitement liées à l'activité principale ou à l'État dans lequel le siège de l'entreprise se situait. En raison de la transition qui a eu lieu au fil de ces 50 années, il est très difficile de comparer l'entreprise d'aujourd'hui à ce qu'elle était à ses débuts.

L'entreprise a débuté comme imprimerie, croissant graduellement pour finir par employer de 40 à 50 travailleurs. Les services initiaux étaient de l'impression de qualité et d'autres services connexes de pré-presses et de finition.

6.3.2 Situation actuelle

Au début des années 1990, la direction de l'entreprise s'est déjà rendu compte que des changements structurels seraient nécessaires pour rendre l'entreprise « viable » à moyen et à long terme. Il était clair que l'imprimerie seule ne suffirait pas à générer des recettes financières suffisantes pour atteindre cet objectif. À partir de ce moment-là, les stratégies et modèles d'entreprise ont changé et des recherches ont été menées sur l'extension des activités à d'autres domaines, toujours avec une vision claire des possibilités du marché, de la force de l'entreprise et, bien entendu, des besoins des clients.

Les premières étapes du développement étaient encore étroitement liées au principal processus d'imprimerie mais l'entreprise a rapidement compris qu'il ne serait pas

possible de fidéliser ou étoffer une clientèle avec l'imprimerie uniquement. De plus, déjà à l'époque, les clients réclamaient plus de services de la part de l'entreprise. Ces demandes des clients, combinées à la situation économique, aux demandes des fournisseurs de matériels (par ex. encre et papier) et aux demandes de rabais parfois déraisonnables des agences publicitaires ont poussé l'entreprise à changer de stratégie et d'activités.

En utilisant les technologies les plus avancées disponibles – micro-édition, pré-presses numériques, etc. – l'entreprise a fini par décider de créer une division de pré-presses complète. Elle en attendait deux résultats positifs : premièrement la production de produits imprimés augmenterait en volume et en vitesse avec un pré-presses de meilleure qualité et des procédures de contrôle de la qualité ; deuxièmement, le département lui-même générerait une valeur ajoutée (également financière) pour l'entreprise.

Ces processus de changement ont principalement été menés avec les travailleurs en place, qui se sont vu offrir la possibilité de « migrer » d'une fonction devenue obsolète en raison des changements vers les nouvelles fonctions disponibles dans les nouveaux départements. Telle a toujours été la politique de l'entreprise, qui a compris quels avantages elle pouvait tirer de la fidélisation des travailleurs via des réorientations et recyclages. Le domaine spécifique des TIC, pour la création de bases de données, d'infrastructures, de mises en réseau, a été externalisé à des entreprises spécialisées. Les compétences et connaissances n'étaient pas disponibles au sein de l'entreprise. De plus, envoyer des gens en formation dans des écoles professionnelles n'était pas possible car les cours spécifiques requis n'étaient pas disponibles.

6.3.3 Histoire de la reconversion

Sur la base de recherches solides et d'analyses de rentabilité approfondies, une vision stratégique a été établie pour l'entreprise. Au fil des ans, des services supplémentaires ont été ajoutés à l'entreprise pour répondre aux besoins des clients et pour conserver une base solide, capable de soutenir les activités. Le département imprimerie est resté la principale unité en termes de chiffre d'affaires mais, graduellement, les services « entourant » ce département ont été développés en unités distinctes au sein de l'entreprise.

Au début de ce millénaire, l'entreprise a posé à nouveau un choix stratégique crucial. Un changement de nom a marqué le passage d'une société active dans l'imprimerie à une entreprise de communication offrant tous les services de la chaîne de communication.

La solution semblait être une entreprise constituée de deux unités, à savoir la production graphique et les solutions médias, situées dans le même bâtiment et placées sous la même direction. Cette situation a été voulue pour plusieurs

raisons, notamment les aspects logistiques, la gestion, les questions financières et le marketing. L'entreprise voulait montrer aux clients en quoi consiste une entreprise offrant un service complet mais aussi les sensibiliser aux différents degrés de focalisation, de savoir-faire et de services.

Cette politique n'a pas été facile et il a fallu beaucoup d'énergie pour gérer les deux cultures : la production imprimée et un côté beaucoup plus créatif. Par exemple, les horaires de travail ont posé des problèmes, la production imprimée étant plus « disciplinée » que les services créatifs, qui fonctionnent selon le principe du « travail au finish ».

Le changement stratégique suivant sera de devenir un guichet unique pour les travaux de communication, de marketing et de stratégie de marque. La production imprimée continuera à faire partie de cette entreprise mais le chiffre d'affaires et la contribution de cette unité devraient diminuer de plus en plus. L'entreprise sera active dans tous les domaines de la communication, depuis la conception jusqu'à la réalisation, quel que soit le média qui convienne au client.

En termes d'enseignement et de formation pour cette phase, la situation est complexe et elle se compliquera encore à l'avenir. Pour les fonctions standard dans l'entreprise, du personnel peut être recruté dans l'enseignement et la formation professionnels initiaux. Toutefois, beaucoup de fonctions impliqueront plus de contacts avec les clients ainsi que des activités de marketing et de conception, de sorte qu'il faudra peut-être pratiquer une scission plus fondamentale dans les activités, à savoir séparer la conception de la réalisation. Une telle scission exigera un niveau plus élevé de connaissances, d'aptitudes, de compétences et d'instruction. Cette nouvelle stratégie de recrutement pose un nouveau défi à l'entreprise : Comment fidéliser les travailleurs recrutés ? L'entreprise peut-elle satisfaire à leurs demandes et à leurs souhaits ? Se satisferont-ils des perspectives de carrière que l'entreprise peut offrir ?

La période de développement de l'entreprise a été longue, depuis le début des années 1990 jusqu'à aujourd'hui, et elle se poursuit. Cette prise de conscience amène l'interviewé à formuler la remarque suivante : « Si une entreprise veut entamer les activités que nous avons faites et projetons encore de faire, c'est trop tard ! Il faut trop de temps pour effectuer une telle réorientation actuellement. »

6.3.4 Comment les formations ont-elles été dispensées ?

En ce qui concerne les profils de compétences, l'entreprise a appliqué une surveillance constante des compétences qui étaient requises ou qui le seront dans un avenir proche et les a comparées aux compétences qu'avaient les travailleurs de l'entreprise en général. Bien entendu, chaque travailleur a son propre profil. Pendant que l'entreprise progressait, les transitions ont été gérées avec environ 80% du personnel

existant. La mise à niveau des compétences et la formation ont été effectuées en interne pour plusieurs raisons : tout d'abord, les moyens financiers disponibles pour l'enseignement et la formation, ensuite, la conviction de l'entreprise qu'il est important de transférer les connaissances au sein de l'entreprise et à l'intérieur des équipes.

Vu cette combinaison d'impératifs budgétaires et de foi dans un moyen de développement novateur, l'entreprise a estimé que si une ou deux personnes allaient suivre des cours externes, elles avaient ensuite les capacités de transférer ou transmettre en cascade leurs connaissances /compétences à l'intérieur de l'entreprise. À cet égard, la déclaration suivante en dit long sur l'enseignement professionnel et sur ses besoins : « L'enseignement professionnel initial, tel que nous le connaissons aujourd'hui, ne peut guère suivre le rythme des évolutions. Il doit dès lors se concentrer sur les compétences de base pour les métiers concernés. Il ne peut suivre la spécialisation qu'amènent les nouvelles technologies. Il est impossible pour les écoles ordinaires de devenir des maillons majeurs des processus d'innovation des entreprises en pleine mutation. »

6.3.5 En résumé

L'entreprise a commencé par ajouter de nouveaux services et de nouvelles technologies à sa section imprimerie d'origine au début des années 1990. Au fil des ans, elle est passée par divers stades de réorganisation pour suivre le progrès technologique et réagir aux évolutions économiques.

Durant les premières phases de changement, il a été possible d'offrir une nouvelle fonction dans l'entreprise aux travailleurs dont les fonctions devenaient obsolètes ou changeaient radicalement. Les dernières phases n'ont pas toujours permis une telle reconversion vu le type de changements et compte tenu de la volonté et de la capacité des personnes à s'adapter aux changements ou à atteindre le niveau requis de savoir-faire et de connaissances pour assurer une bonne performance.

Actuellement, l'entreprise devient de plus en plus un bureau de communication offrant un service complet, couvrant tous les maillons de la chaîne de la communication. Cette stratégie a aussi permis à l'entreprise de recruter de nouveaux travailleurs ayant un niveau d'instruction plus élevé, plus universitaire, ou une expérience pertinente à ce niveau. Les établissements d'EFPP pour la formation initiale ou partiellement continue ne peuvent fournir à l'entreprise de nouveaux entrants dans ce domaine. Dans une grande partie des nouvelles fonctions, les mutations en cours exigent que l'entreprise trouve ses propres solutions pour offrir à ses travailleurs la formation adéquate. Cette situation est aussi imputable aux ressources financières disponibles pour l'enseignement et la formation. Une des stratégies dans ce cas est de recourir à des experts externes pour former un ou deux travailleurs, qui transmettront ensuite cette connaissance à leurs collègues.

6.4 ÉTUDE DE CAS - ESPAGNE

« S'étendre pour survivre »

6.4.1 Le passé

L'entreprise a commencé comme entreprise de reproduction graphique il y a environ 30 ans et a basé sa réussite sur un travail de grande qualité dans un environnement stable avec un groupe plus ou moins fixe de clients. Actuellement, elle emploie 35 travailleurs, contre 60 il y a 10 ans.

6.4.2 Situation actuelle

Il y a environ dix ans, la direction a dû opérer des changements dans et avec l'entreprise, en réaction à plusieurs facteurs : la situation économique, les exigences des clients et l'évolution technologique. C'est pourquoi l'entreprise a décidé de se concentrer davantage sur les solutions numériques, tant dans l'imprimerie que dans l'environnement multimédia et la clientèle la perçoit aujourd'hui comme une entreprise de communication offrant des services de qualité en communication visuelle et graphique.

La photographie analogique, le point de départ de l'entreprise, constitue la base du savoir-faire et de l'expérience, qui restent précieux aujourd'hui. Actuellement, l'entreprise utilise des outils numériques pour générer près de 99% de sa production, réalisant notamment des images générées par ordinateur, de la manipulation numérique, l'impression numérique, la gestion des couleurs et la conception.

6.4.3 Histoire de la reconversion

Venant du secteur « traditionnel », l'entreprise est passée par une série de changements induits par l'environnement dans lequel elle opère et par la technologie disponible. Au début, ces changements ont été une « course à la survie » : il s'agissait de changer pour « ne pas sombrer ». Cette expérience s'est aujourd'hui transformée en un avantage pour l'entreprise, la direction s'appuyant sur l'expérience du passé pour tenter de prédire et de planifier l'avenir. Bien entendu, il n'est pas possible de prédire l'avenir avec précision mais on peut apprendre beaucoup de l'expérience du passé.

C'est en s'appuyant sur son passé que l'entreprise a élaboré quelques règles de base pour survivre et réussir :

- Maintenir des équipements modernes ;
- Régulièrement mettre à niveau les logiciels qui y sont associés ;
- Un déroulement des opérations efficace ;
- Tenir à jour un système d'assurance qualité ;
- Écouter les clients ;
- Maintenir à niveau la formation des travailleurs.

6.4.4 Comment les formations ont-elles été dispensées ?

Pour cette entreprise, il est de la plus haute importance de maintenir les aptitudes et compétences des travailleurs au plus haut niveau. Cependant, il est impossible de répondre à ce besoin aussi rapidement que ne l'exigent les circonstances, en raison de la structure et de la planification nécessaires dans l'EFP et du temps dont le système a besoin pour réagir. C'est pourquoi une coopération est essentielle entre les établissements d'EFP et les entreprises dans le secteur du graphisme et des médias. Une concertation forte au stade le plus précoce possible peut aider les écoles à adapter leurs programmes existants à la situation actuelle et à élaborer de nouveaux programmes pour former les travailleurs de demain.

6.4.5 En résumé

Les clients professionnels actuels de l'entreprise exigent des réactions rapides et une flexibilité qui dépassent la capacité d'une seule entreprise. L'entreprise a établi son propre réseau de personnes et d'entreprises ayant les compétences, savoir-faire et aptitudes appropriés, auxquels elle peut faire appel si besoin est. L'avenir nous dira si ces réseaux sont viables et durables à long terme mais l'entreprise est convaincue que c'est la voie à suivre vu la nature sporadique du travail et la grande variété de compétences requises.

6.5 ÉTUDE DE CAS – MALTE

Élaboration de normes industrielles et d'un cours de formation professionnelle.

6.5.1 Les débuts

À Malte, un programme de formation en imprimerie est disponible dans le système formel d'enseignement professionnel pour les élèves de 16 ans qui viennent de terminer leur enseignement secondaire. Il s'agit d'un programme de trois ans avec stage en entreprise. Pour les travailleurs des entreprises qui n'ont pas eu la chance d'obtenir un certificat, un diplôme ou quelque autre forme de reconnaissance officielle de leurs compétences et de leur savoir-faire, il n'y a pas de programmes ou de possibilités à temps partiel permettant d'obtenir cette reconnaissance.

La *Malta Printing Industry Association* (MPIA – Association patronale maltaise du secteur de l'imprimerie) tente depuis plus de huit ans d'obtenir l'établissement de normes sectorielles.

Durant ces années, de nombreuses réunions ont été organisées avec le Malta College of Arts, Science & Technology (MCAST – Établissement d'enseignement supérieur de Malte) et le ministère de l'Enseignement du Gouvernement national, en vue de lancer un projet d'établissement de normes sectorielles et, à partir de ces normes, d'élaborer des programmes d'enseignement et de formation

professionnels pour les travailleurs des entreprises afin que ceux-ci puissent obtenir leur certificat ou diplôme officiel. Cette initiative s'est principalement heurtée à un manque de fonds.

6.5.2 Normes sectorielles

Toutefois, la MPIA a réussi à être le premier secteur industriel de Malte à organiser une étude avec le Malta Qualifications Council (Conseil maltais des qualifications, appelé maintenant « National Commission for Further and Higher Education » (NCFHE – Commission nationale pour l'enseignement supérieur et la formation continue) en vue d'élaborer des normes professionnelles nationales pour le secteur de l'imprimerie.

MCAST a introduit une demande de financement européen pour le cofinancement d'un projet visant à établir des normes et profils d'enseignement à partir des normes professionnelles et, en 2010, l'UE a octroyé un financement à MCAST au titre d'un projet du Fonds social européen (FSE): « Lier les besoins de l'industrie et l'enseignement et la formation professionnels (EFP) pour optimiser le capital humain ». Le Gouvernement maltais a fourni le cofinancement requis pour ce projet.

La première phase du projet du FSE a permis d'identifier les besoins de compétences pour le secteur. Ce fut un effort conjoint réalisé par les entreprises (membres de la MPIA), la MPIA en tant qu'organisation représentative et l'établissement d'enseignement supérieur MCAST. Comme d'habitude, tous les besoins des entreprises n'ont pu être satisfaits durant les premières phases du projet et les besoins très spécifiques de diverses entreprises ou d'un très petit nombre d'entreprises ont dû être laissés de côté.

6.5.3 Élaborer des normes et des programmes d'enseignement

Un groupe de travail spécial a été constitué pour élaborer le programme sur la base des résultats d'apprentissage requis pour répondre aux critères stricts des processus d'assurance qualité. Les membres du groupe du projet étaient des experts spécifiques des entreprises, de la Malta Printing Industry Association, des fournisseurs d'EFP et des spécialistes aptes à formuler l'enseignement en termes de résultats d'apprentissage.

Chaque fois que des savoir-faire spécifiques étaient requis, ils ont été fournis par les membres du groupe de travail.

La tâche a consisté à élaborer des programmes de formation/résultats d'apprentissage qui respectent le Cadre national de qualifications (CNQ) de Malte et qui s'intègrent bien entendu dans le Cadre européen de qualifications (CEQ), dans ce cas au niveau 3. Après 3 ans et de nombreuses réunions, le résultat du groupe de travail était prêt pour être lancé en tant que programme à temps partiel ouvert à tous.

Ce programme est de type holistique, couvrant tous les domaines pertinents du secteur de l'imprimerie, depuis le premier briefing sur la conception du produit final jusqu'aux étapes finales de la production du produit réel imprimé. Grâce à cette approche holistique, tous les différents processus d'impression sont abordés pendant ce programme.

Les experts ont été appelés dès le tout début du programme et des experts de l'industrie ont été engagés dès le départ.

6.5.4 Situation actuelle

Le programme complet consiste en 6 modules de 60 heures de contact et 40 heures d'étude, devoirs et quelques tests écrits. Le programme peut durer un an mais il est aussi possible de l'étaler sur une période plus longue puisqu'il s'agit d'un programme de cours du soir à temps partiel, dont tous les modules doivent être terminés pour donner droit au certificat officiel.

Jusqu'à présent, les résultats sont bons et les réactions sont positives, tant chez les étudiants que dans les entreprises. Pour l'année 2014/2015, 15 nouveaux étudiants se sont déjà inscrits, ce qui est un bon résultat pour un petit secteur industriel.

Enfin, il convient de noter qu'un projet de ce type n'aurait pas été possible sans le soutien financier de l'UE, des partenaires sectoriels, y compris des représentants de la MPIA, qui n'ont pas ménagé leurs efforts sur une base volontaire.

6.5.5 En résumé

Ce cas particulier de Malte montre clairement qu'avec beaucoup de dévouement, avec le soutien financier de l'UE et la coopération de partenaires professionnels, un petit secteur industriel est aussi capable d'atteindre de bons résultats, très précieux pour le pays, pour le secteur et pour les travailleurs du secteur.

L'approche de ce projet, la façon dont il a été mis sur pied et dont il a été développé au fil des ans constituent un exemple concret des bonnes pratiques décrites au chapitre 7.3 à la page 38 du présent rapport. La Malta Printing Industry Association a pris l'initiative et identifié la nécessité de reconnaître officiellement les réalisations des travailleurs et des entreprises. L'association a contacté un fournisseur d'EFP et, à diverses étapes du projet, il a été fait appel à des savoir-faire (externes) ou les savoir-faire ont été mis à disposition par les partenaires du projet. Ce projet conjoint a permis de fixer des normes, de mettre au point du matériel et de lancer un programme d'EFP. Comme dans bien des cas, dans la pratique, le développement se fait aussi « dans le feu de l'action ».

7. Bonnes pratiques

7.1 INTRODUCTION

Le projet « Compétences futures » entend principalement décrire les bonnes pratiques pour l'identification, l'analyse et le développement des compétences dans des programmes et des cours d'enseignement professionnel.

Les compétences et le développement des compétences constituent l'une des pierres angulaires qui permettront au secteur graphique européen de se développer pour rester compétitif dans l'économie mondiale. Le niveau de savoir-faire des travailleurs de ce secteur revêt une importance capitale vu la nécessité, pour les entreprises, de se moderniser et de s'adapter aux circonstances externes, telles que les évolutions économiques et technologiques.

Dans les pages qui suivent, nous entendons par « entreprise(s) » le concept total d'une entreprise, à savoir les travailleurs, les organes représentatifs des entreprises, la direction, le propriétaire, l'employeur et tous autres éléments pouvant être identifiés. Nous y mettons surtout l'accent sur les processus et sur les mesures à prendre en matière de développement des compétences en vue de répondre aux besoins de compléter ou adapter les compétences ou d'en développer de nouvelles. Manifestement, dans des situations de changement, de réforme et de restructurations, il faut tenir compte de beaucoup plus d'autres éléments. Nous ne décrivons pas ces éléments ici car ils ont fait l'objet d'une étude antérieure réalisée par les partenaires sociaux : *Restructurations et réorganisation des entreprises d'imprimerie*.¹⁰

Les entreprises, les syndicats et les travailleurs doivent être flexibles et créatifs pour trouver des solutions aux différents besoins de compétences. Les bonnes pratiques décrites dans ce chapitre peuvent aider les différents partenaires à chercher les meilleurs moyens de répondre à ces besoins.

7.2 DIFFÉRENTS SCÉNARIOS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Les résultats des recherches sur le terrain (chapitre 5 du présent rapport) ont révélé que les processus et les partenaires participant au développement des compétences varient en fonction des branches du secteur et principalement en fonction des raisons qui poussent les entreprises à changer. Les bonnes pratiques seront décrites selon trois scénarios pouvant être distingués dans les principaux processus de changement.

- **L'environnement traditionnel et persistant :**
 - > Des compétences sont principalement requises pour accroître l'efficacité, pour adopter de nouvelles technologies ou modifier ou compléter des technologies existantes et, éventuellement, pour

produire de nouveaux produits avec les anciennes technologies ;

- **Extensions ou ajouts de services traditionnels :**
 - > Des compétences sont requises par les entreprises pour offrir des services dans la chaîne de valeur de l'imprimerie (vers l'amont et vers l'aval) ;
- **Nouvelles entreprises et nouveaux entrants sur un marché en mutation**
 - Des entreprises existantes pénètrent un nouveau segment du marché pour pouvoir offrir de nouveaux services à des clients existants et de nouvelles entreprises pénètrent sur le marché à partir de segments non traditionnels, en ayant que peu, voire pas d'expérience du secteur graphique :
 - > Les besoins de compétences varient énormément ; le plus souvent, il faut adapter les compétences et le développement aux besoins spécifiques de ces entreprises.

Les sections suivantes décrivent les scénarios pour ces environnements en montrant les processus et étapes participant à l'identification des compétences requises, à l'analyse et au développement de ces compétences et à leur application dans l'enseignement et/ou dans les entreprises.

Les partenaires/parties intervenant aux diverses étapes varient en fonction du scénario.

Il est évident que toute une série de parties peuvent être associées à ces processus de développement et de mise en œuvre des compétences. Vous en trouverez un aperçu au chapitre 4, à la page 15, figure 3. Toutefois, il convient de mentionner à ce stade que même dans les cas où c'est l'entreprise qui prend l'initiative, les syndicats ont eux aussi un rôle à jouer car ils soutiennent et facilitent les étapes de développement et de mise en œuvre des programmes formels d'enseignement et de formation.

À certains stades des bonnes pratiques, il est conseillé de donner une description détaillée des compétences. Si un fournisseur d'EFP n'est pas disponible ou que l'entreprise n'a pas les savoir-faire requis en interne, plusieurs types d'analyse des compétences sont proposés sur le marché, soit par les organisations patronales ou par des fournisseurs privés spécialisés. Cette option est intéressante dans les cas où une entreprise veut approcher cette analyse de façon systématique, en particulier lorsque les conséquences concerneront plus qu'un petit nombre de travailleurs.

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous décrivons le scénario bien connu des pays qui disposent d'un système d'apprentissage/système dual en tant que partie importante

10. L'avenir de l'industrie graphique en Europe – entre nos mains : Intergraf / Uni Europa Secteur graphique

de la formation professionnelle. Ce système se caractérise par une coopération intense et un haut degré de responsabilité des partenaires sociaux.

7.3 L'ENVIRONNEMENT TRADITIONNEL ET PERSISTANT

L'environnement traditionnel et persistant se rencontre principalement dans le secteur de l'imprimerie. L'objectif et le niveau de changement visent principalement à maintenir la position actuelle des entreprises. Les besoins de nouvelles compétences concernent essentiellement des modifications des compétences/profils existants déjà intégrés dans les programmes et cours donnés par les écoles ou des organisations privées.

L'enquête (chapitre 5 du présent rapport) révèle que pour ce type de développement, ce sont principalement les employeurs qui prennent l'initiative de développer de nouvelles compétences (ou d'amorcer les changements à apporter). Les principaux partenaires tout au long de ce processus sont les partenaires sociaux, avec une participation spécifique des employeurs, mais les écoles et autres fournisseurs d'EFPP ont aussi un rôle important à jouer dans les processus d'analyse des compétences requises et dans leur mise en œuvre dans l'enseignement.

Dans les paragraphes qui suivent, nous décrivons les différentes étapes constituant ce scénario. Nous soulignons les rôles respectifs des partenaires concernés à ces différentes étapes.

- *Étape 1 – Identification des besoins de compétences par l'entreprise.*
L'entreprise détermine le besoin de nouvelles compétences en analysant les changements qu'elle va mettre en œuvre. Sans être nécessairement complexe ou compliqué, ce processus permettra peut-être à l'entreprise de prendre conscience du fait que les changements ne pourront se faire (par ex. de nouveaux investissements) sans des compétences supplémentaires.
- *Étape 2 – Analyse des compétences.* Il faut analyser les compétences au niveau des besoins et contenus spécifiques afin d'évaluer si ces compétences peuvent être acquises par des cours de formation technique ou si des éléments/compétences plus complexes sont requis pour résoudre les lacunes de compétences dans l'entreprise, auquel cas, il faudra rechercher d'autres solutions. Cette analyse peut être effectuée par des écoles/fournisseurs d'EFPP (en tant qu'experts), en combinaison avec des représentants de l'entreprise. Si, à la fin de cette étape, les deux parties, à savoir l'entreprise et le fournisseur d'EFPP, jugent le résultat final satisfaisant, elles pourront s'en servir pour le développement ultérieur. Elles peuvent alors passer à l'étape 3. Dans certains cas, il peut toutefois être nécessaire de faire valider le résultat de l'étape 2 par des experts externes.
- *Étape 2.1 – Validation de l'étape 2 par un expert externe.*
L'expert externe peut être un consultant (technique ou pédagogique), un fournisseur ou un autre organisme. Il est important que la personne ou l'organisme ait une réputation d'expert dans le domaine spécifique et si, à la fin de la validation, toutes les parties concernées acceptent le résultat de cette phase, l'étape 2 est terminée. Vient alors l'étape 3.
- *Étape 3 – Décision quant au développement ultérieur des compétences.* Les partenaires concernés, employeurs et fournisseur d'EFPP, peuvent décider maintenant de la façon dont les nouvelles compétences seront développées pour être transférées, si nécessaire, dans des programmes/contenus pédagogiques. Bien entendu, le transfert de compétences dans un programme d'EFPP n'est utile que si ces compétences concernent un grand groupe d'entreprises ou ont une applicabilité large.
- *Étape 3.1 – Mise au point d'un cours spécial au niveau de l'entreprise.* La première priorité dans un cas de ce type est de résoudre le besoin de l'entreprise. Le fournisseur d'EFPP peut élaborer un cours spécifique pour les travailleurs de l'entreprise qui doivent être formés. Le plus souvent, cette étape se fera sur la base d'un arrangement commercial et l'entreprise devra payer la fourniture de matériel pédagogique et la mise à disposition des professeurs ou moniteurs de formation requis pour transmettre les connaissances ou compétences.
- *Étape 3.2 – Mise au point de cours à dispenser dans les systèmes d'EFPP.* Une deuxième décision sera de savoir s'il est approprié d'élaborer du matériel à mettre en œuvre dans l'enseignement professionnel. C'est le fournisseur d'EFPP qui en décidera en étroite collaboration avec les organisations agissant en tant qu'experts au niveau du gouvernement ou d'organismes spécialisés d'enseignement et la décision dépendra du marché futur pour de tels cours.
- *Étape 4 – Mise en œuvre des compétences dans l'entreprise.* Les résultats finaux des étapes 2 et 3.1 seront affinés pour servir les besoins spécifiques de l'entreprise. Au cours de cette phase, les contenus du programme de formation à dispenser sur le lieu de travail seront définis. Si nécessaire, le cours peut d'abord passer par une phase pilote.
- *Étape 5 – Développement des compétences pour mise en œuvre dans l'EFPP.* À cette étape, le fournisseur d'EFPP devra pleinement prendre les rênes du projet et

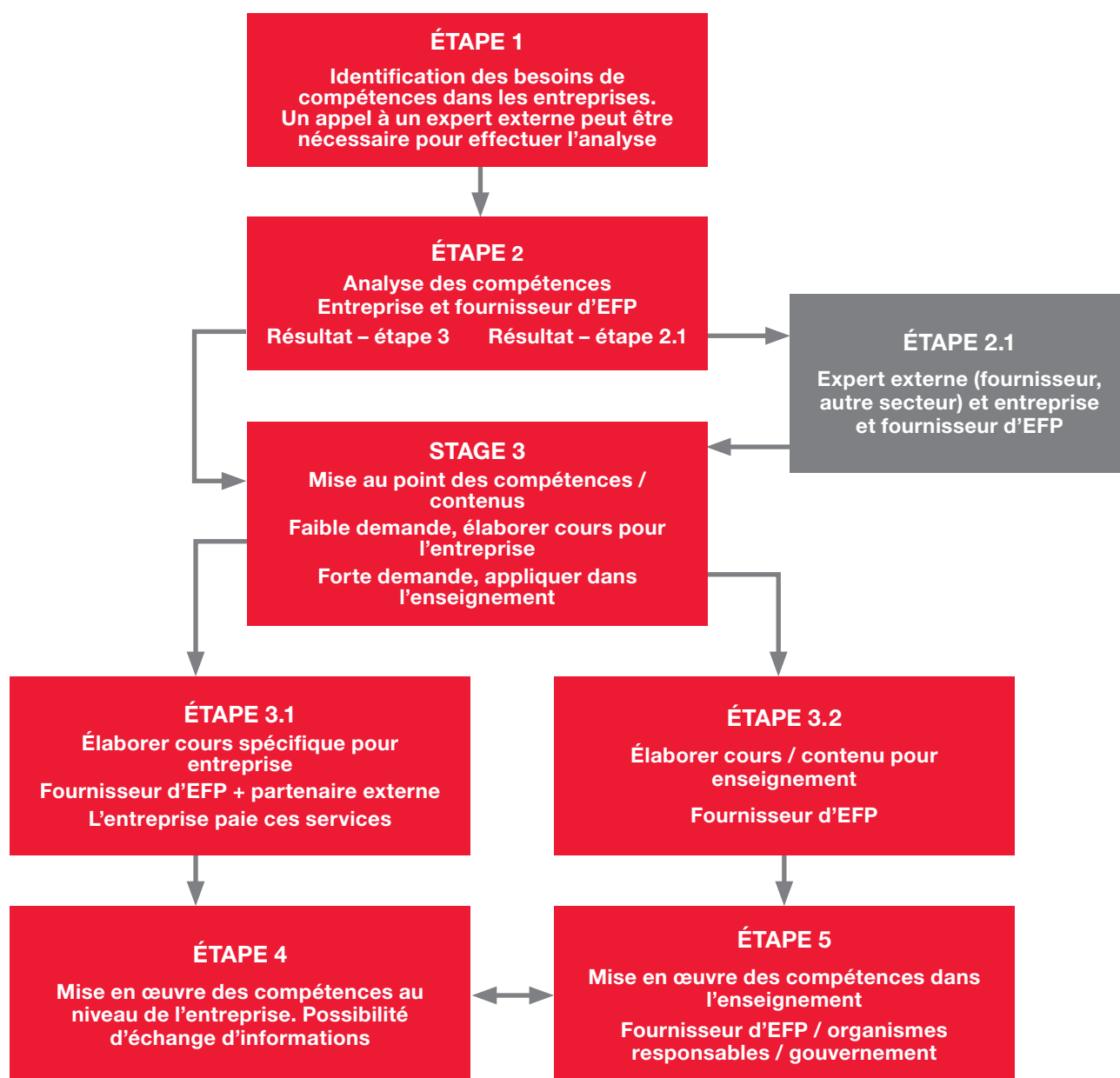
utiliser les procédures officielles pour garantir que les nouvelles compétences seront, au besoin, intégrées dans l'enseignement. Dans cette phase spécifique du projet, les fournisseurs d'EFP devront faire intervenir des instances et organisations officielles et le gouvernement national pour s'assurer que ces compétences peuvent être intégrées dans l'enseignement formel. Ce processus peut varier d'un pays à l'autre.

Dans ce cadre, nous décrivons deux orientations du développement. Il n'est pas impossible qu'il soit décidé de développer les compétences/formations au niveau de l'entreprise (cours

spécifiques pour un petit nombre d'entreprises) ou au niveau de l'EFP. Il est capital pour les deux parties, à savoir les entreprises et les fournisseurs d'EFP, qu'un réel échange d'informations ait lieu sur le développement des compétences et sur le contenu à proposer. Il est important que les organisations patronales (si possible les partenaires sociaux) stimulent cette volonté d'échanger les informations au niveau de l'entreprise.

Les étapes décrites dans le scénario traditionnel révèlent qu'un nombre assez limité de parties participent à l'ensemble du processus. C'est en partie correct lorsque le processus est mis en œuvre dans un contexte général

Figure 14: Environnement traditionnel et persistant



qui semble applicable à la majorité des pays de l'UE. Il convient toutefois de noter que de nombreuses variations sont possibles quant au type de parties participant à ces processus. Un fournisseur d'EFPP ou un établissement d'enseignement supérieur peut aussi être une organisation spécialisée dans la recherche et le développement sur des questions relatives à la pédagogie et au marché du travail. Dans certains pays de l'UE (par ex. en Allemagne avec le BIBB), des organisations (gouvernementales) spécifiques sont chargées d'effectuer des recherches sur les changements dans l'industrie et sur la façon de tenir compte de ces changements dans l'enseignement, afin de fournir à l'industrie des travailleurs bien formés.

Dans d'autres pays, ce sont les Conseils sectoriels des compétences des syndicats et des organisations patronales qui effectuent cette partie recherche-développement, en étroite collaboration avec les écoles et les établissements d'enseignement supérieur. Il n'est pas possible de décrire toutes les variantes de ces bonnes pratiques.

7.4 EXTENSIONS OU AJOUTS DE SERVICES TRADITIONNELS

Cette section traite d'un segment différent du secteur graphique, souvent qualifié de segment des nouveaux médias/ du numérique. Beaucoup d'entreprises de ce segment sont issues du secteur de l'imprimerie et ont (récemment) mené à bien la reconversion totale de leur activité des services d'imprimerie vers les nouveaux médias et les médias numériques (voir scénario suivant) ou ont ajouté de nouveaux médias et des médias numériques à leurs activités existantes. En étendant leurs services existants ou en y ajoutant des éléments nouveaux, ces entreprises ont créé de la valeur ajoutée pour leurs clients, par exemple dans les services de publication ou de communication multi-canaux¹¹.

Les besoins de ces entreprises en termes de compétences consistent principalement à en ajouter de nouvelles à celles que les travailleurs ont déjà et à trouver des combinaisons intelligentes de compétences et de fonctions existant dans l'entreprise. Les résultats de l'enquête le montrent clairement (voir chapitre 5, page 22 du présent rapport), tout comme le rapport «L'avenir de l'industrie graphique en Europe»¹¹.

Les nouveaux modèles d'entreprise que ces sociétés appliquent induiront non seulement des changements dans la technologie utilisée mais aussi une approche différente de la clientèle et des schémas de relations avec la clientèle. Manifestement, les stratégies et activités de marketing

devront aussi être actualisées et étendues, de sorte que les besoins de formation ne se feront pas sentir uniquement dans les domaines techniques, comme dans le premier scénario, mais aussi dans les compétences générales, notamment dans les domaines de la vente, du marketing et du service à la clientèle.

L'enquête analysée au chapitre 5 montre une modification du rôle et de la participation des partenaires importants dans le lancement et la mise en œuvre des changements à apporter pour anticiper l'évolution de la demande sur le marché du travail (chapitre 5.3, page 21). Dans les bonnes pratiques de l'environnement traditionnel (voir 7.3), c'étaient les employeurs qui entreprenaient les activités requises pour résoudre leurs besoins de compétences. Dans cette branche du secteur, ce sont les établissements scolaires/ fournisseurs d'EFPP qui lancent la plupart des changements. Dans ces bonnes pratiques pour le segment des nouveaux médias/du numérique, on partira à nouveau des besoins de compétences identifiés par les entreprises à mesure que celles-ci étendent des services ou en ajoutent à leur offre.

- *Étape 1 – Identification des besoins de compétences par l'entreprise.* En élaborant et planifiant chaque phase concrète du processus de changement, l'entreprise repérera des lacunes dans toute la gamme des compétences requises pour assumer les fonctions actuelles. La description de ces lacunes peut être faite par l'entreprise elle-même ou par un intervenant externe. Pour établir si les programmes actuels offerts par les fournisseurs d'EFPP peuvent résoudre les lacunes de compétences identifiées à l'étape 1, l'entreprise peut commencer par consulter les établissements d'enseignement supérieur/ les écoles disponibles ou son organisation patronale pour obtenir les informations souhaitées ou pour dégager une solution collective.
- *Étape 2. – Consultation des fournisseurs d'EFPP pour trouver des solutions à partir des programmes existants.* Sur la base de la description des besoins futurs de compétences, l'entreprise et le ou les fournisseurs d'EFPP pertinents ou l'organisation patronale devraient affiner l'analyse des besoins. Le résultat de cette analyse constituera la base d'une comparaison avec les contenus des cours disponibles dans l'enseignement à ce moment-là. Si les compétences requises par l'entreprise sont incluses dans ces programmes, le fournisseur d'EFPP peut répondre au besoin identifié et l'on peut passer immédiatement à l'étape 3. Si les programmes existants d'EFPP n'offrent pas la solution souhaitée, il faut inclure une étape supplémentaire, la 2.1.

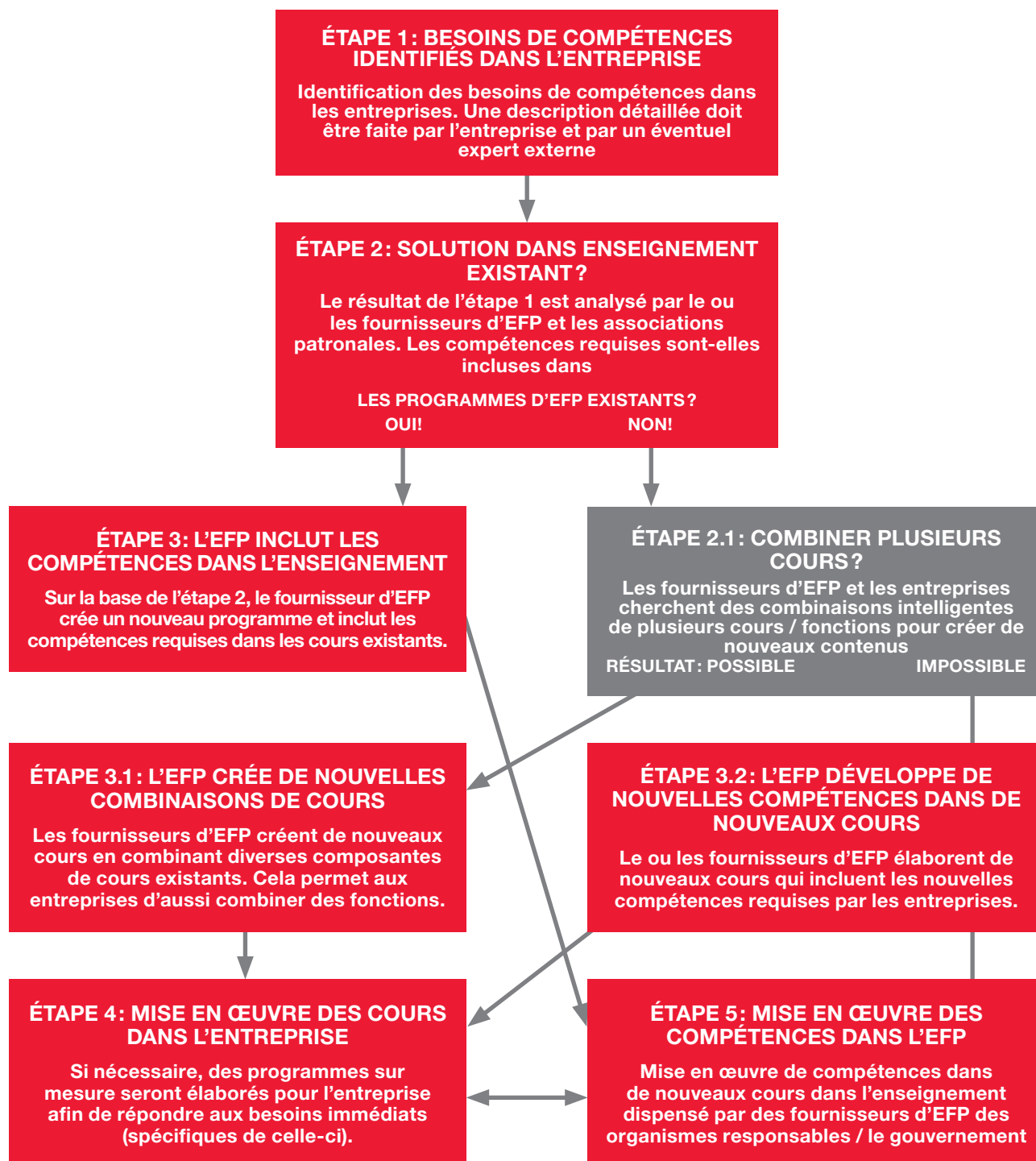
11. L'Annexe III présente une liste de noms / compétences / fonctions mentionnés par les répondants sur les développements dans le secteur des nouveaux médias/du numérique.

12. «Les plus grands progrès naissent de la combinaison de technologies existantes et pas d'idées totalement neuves. Les innovations futures dans l'imprimerie résulteront de la combinaison et de l'adaptation progressives des technologies existantes. Les entreprises qui réussiront seront celles qui pourront adapter la technologie aux nouvelles conditions sur le marché». L'avenir de l'industrie graphique en Europe – entre nos mains, Intergraf / Uni Europa Secteur graphique

- *Étape 3 – Mise au point des nouvelles compétences par le fournisseur d'EFP.* Si l'étape 2 ne livre pas le résultat escompté, le fournisseur d'EFP peut pratiquer une recherche interne parmi les savoir-faire disponibles dans son organisation (éventuellement dans une autre faculté)

et, le cas échéant, parmi les spécialistes présents dans l'entreprise, pour trouver des possibilités de combiner intelligemment des compétences diverses /parties d'autres programmes afin de les « fusionner » en un nouveau programme répondant au besoin identifié.

Figure 15: Extensions ou ajouts de services traditionnels



Ce résultat peut être appliqué dans l'enseignement pour servir les besoins d'autres entreprises également. Il peut aussi amener à combiner des fonctions existantes au sein de l'entreprise même, en utilisant des compétences de travailleurs déjà actifs dans l'entreprise mais peut-être dans un autre service. Si ces possibilités existent, on passe à l'étape 3.1. Si cette recherche de combinaisons ne résout pas le problème, il faut enclencher l'étape 3.2.

- *Étape 3 – Mise au point des nouvelles compétences par le fournisseur d'EFP.* Sur la base de l'analyse détaillée des compétences réalisée dans la première partie de l'étape 2, le fournisseur d'EFP développera les nouvelles compétences dans les programmes de formation existants.
- *Étape 3.1 – Élaboration par le fournisseur d'EFP de nouveaux programmes par la combinaison de programmes existants.* S'il ressort de l'étape 2.1 que la solution pour répondre aux besoins de compétences peut être de combiner deux ou plusieurs programmes de compétences (profils) existants, le fournisseur d'EFP réalisera cette combinaison et la proposera au niveau de l'entreprise et/ou dans l'EFP.
- *Étape 3.2 – Développement de nouvelles compétences dans des programmes nouveaux.* S'il ressort clairement de l'étape 2, qu'il est impossible de trouver une solution dans les programmes d'EFP existants, le fournisseur d'EFP devra mettre sur pied de nouveaux programmes pour former aux nouvelles compétences. Comme dans le scénario de bonnes pratiques précédent, il faudra décider si ces nouveaux programmes seront créés pour une entreprise (ou un service commercial) spécifique ou pour l'EFP en général.
- *Étape 4 – Mise en œuvre des compétences dans l'entreprise.* Les résultats finals des étapes 2 et 3 seront affinés ou appliqués au cours d'une phase pilote pour servir les besoins spécifiques de l'entreprise. Dans cette phase, les contenus du programme de formation dispensé dans l'entreprise seront mis au point.
- *Étape 5 – Développement des compétences pour mise en œuvre dans l'EFP.* À cette étape, le fournisseur d'EFP devra pleinement prendre les rênes du projet et, au besoin, utiliser les procédures officielles pour garantir que les nouvelles compétences seront intégrées dans l'enseignement.

7.5 NOUVELLES ENTREPRISES ET NOUVEAUX ENTRANTS SUR UN MARCHÉ EN MUTATION

Le troisième scénario que nous décrivons est aussi fort lié au secteur des nouveaux médias/du numérique et des industries créatives. La différence par rapport à la section 7.4 réside dans le type d'entreprises actives sur ce marché.

Nous distinguons deux types d'entreprises, dont les parcours sont totalement différents et diversifiés.

- Le premier groupe se compose de « vieilles » entreprises issues du secteur graphique mais s'étant reconverties en entreprises totalement nouvelles après démantèlement de vastes pans de leurs services d'imprimerie initiaux. Ces entreprises connaissent bien le rôle et la position des partenaires sociaux ainsi que les structures collaboratives et centralisées de formation de leurs travailleurs et de mise à niveau des compétences de ces derniers.
- Le deuxième groupe se compose de nouvelles entreprises de l'« ère numérique », qui n'ont pas nécessairement le parcours de celles du premier groupe. Certaines n'ont jamais fait partie d'une organisation patronale ou n'ont jamais eu de contacts avec des organisations syndicales et n'ont dès lors pas la culture de l'élaboration conjointe de formations et encore moins de la mise sur pied d'apprentissages. De plus, vu la combinaison d'un enseignement initial fondé sur les TI et de l'intégration dans leurs équipements de contrôles plus simples des processus, elles voient la formation non comme un processus pluriannuel mais comme un processus de quelques semaines ! Leur entrée sur ce marché se fait à des coûts nettement inférieurs, étant donné le modèle d'entreprise décrit ci-dessus. Elles consacrent moins de moyens financiers à la formation des travailleurs et mettent ainsi la pression sur les modèles de fonctionnement initiaux des « vieilles » entreprises.

Si nous examinons de plus près les évolutions récentes dans le secteur graphique (telles qu'exposées au chapitre 3 du présent rapport), nous voyons qu'il s'agit de réagir non pas uniquement à des innovations de pointe mais aussi au changement d'environnement dans le secteur graphique moderne, qui devient beaucoup plus « un secteur axé sur la création et sur la communication en général ». Ces évolutions obligent les entreprises à élaborer de nouveaux modèles d'activités et de nouveaux services, à modifier les relations fournisseur-utilisateur et à s'engager dans des réseaux ou des partenariats qui créent une valeur ajoutée pour tous les participants.

Dans cet environnement, les travailleurs auront besoin de nouvelles aptitudes et de nouvelles compétences dans un avenir immédiat. Dans les recommandations du chapitre 8, nous aborderons la question de savoir si l'EFP offre les programmes adéquats pour former les étudiants à ces fonctions et exigences.

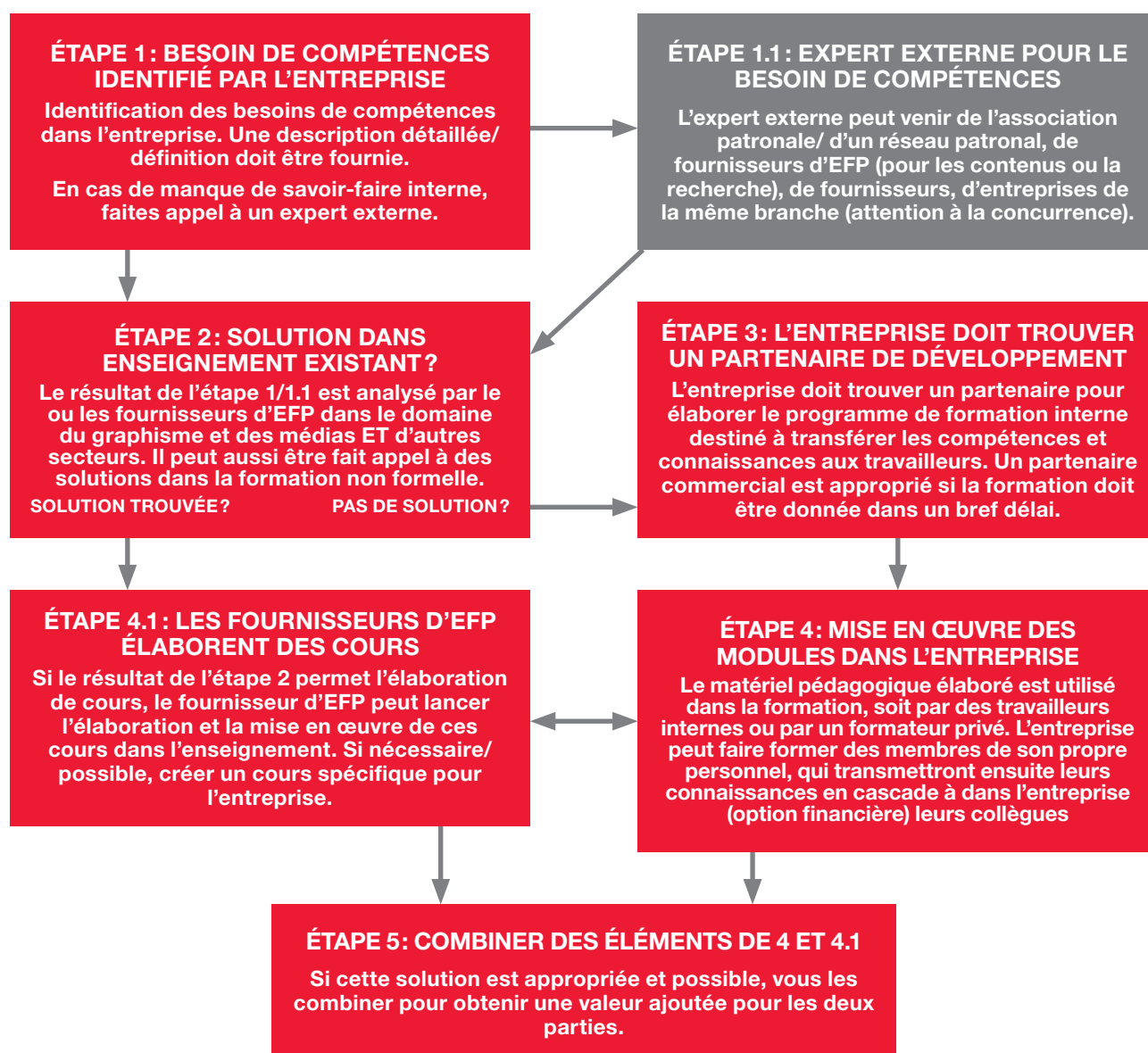
Dans cette section, nous décrivons la méthodologie de l'identification et du développement des compétences comme une voie à suivre. Dans la pratique, les auteurs pensent qu'il existe trois axes principaux de développement des compétences pour ce contexte spécifique :

1. Les compétences en relation avec la technologie (principalement des compétences techniques), les flux de travaux et les services dans un modèle de gestion interne standard, et les compétences traditionnelles en matière de vente et de relations avec la clientèle (compétences techniques et générales). Ce volet de la formation est couvert principalement par l'EFP, soit au niveau initial ou au niveau avancé. Diverses évolutions et modifications ont lieu mais elles peuvent être considérées comme le prolongement d'une évolution dans un domaine différent.
2. Les compétences liées à d'autres processus que les aspects purement techniques : améliorer l'efficacité,

modifier et actualiser les méthodes de travail, établir des lignes de communication nouvelles et efficaces, etc.

3. Les compétences liées à la conceptualisation multi-canaux et multimédia, à la gestion de campagnes complexes et à la vente et au marketing. Ce sera plutôt le domaine des établissements supérieurs d'EFP. Les entreprises qui pratiquent ces activités découvrent que les programmes d'EFP initiaux et supérieurs ne peuvent répondre aux exigences requises des travailleurs pour ces fonctions. Par exemple, pour concevoir et gérer une campagne de marketing utilisant de nombreux médias différents, il faut gérer un projet impliquant plus de fonctions complexes.

Figure 16: Nouvelles entreprises / nouveaux entrants sur un marché en mutation



De plus, beaucoup de «compétences manquantes» naissent de nouvelles idées, de nouvelles applications, de nouvelles possibilités que les chefs d'entreprise «découvrent au fil de leurs activités»; des problèmes inattendus surgissent pendant la période de reconversion; de nouvelles idées ou possibilités apparaissent pendant les processus créatifs sur la recherche de nouvelles possibilités d'activités.

Sur la base de ces délibérations, nous avons dégagé les bonnes pratiques pour ce scénario de «nouvelles entreprises et nouveaux entrants sur un marché en mutation».

- *Étape 1 – Identification des besoins de compétences par l'entreprise.* L'entreprise doit identifier les besoins de compétences le plus clairement possible. La qualité de la description de ces besoins spécifiques dépend principalement des savoir-faire disponibles en interne. Dans bien des cas, l'entreprise, à moins qu'elle ne dispose d'un expert interne, aura besoin de recourir à un expert externe pour l'aider dans cette partie du processus d'identification. Dans ce cas, il faut passer à l'étape 1.1. Il est important d'évaluer si le besoin est purement technique (utilisation de nouveaux équipements) ou s'il couvre plusieurs aspects (changement de méthode de travail, approche plus holistique des fonctions et processus, élaboration de concepts).
- *Étape 2 – Nécessité de recourir à un expert externe pour affiner l'identification et l'analyse.* Si l'entreprise ne dispose pas d'un expert interne en analyse des besoins de formation, elle devra faire appel à un expert externe pour affiner l'identification et l'analyse. Elle peut recourir à l'organisation patronale à laquelle elle est affiliée, à un consultant d'une organisation commerciale ou d'une entreprise expérimentée de cette branche du secteur qui a le savoir-faire adéquat (bien entendu ce ne peut être un concurrent direct), à un fournisseur d'EFP ou éventuellement à un fournisseur d'équipements/de logiciels. Si une organisation d'EFP est disponible, elle pourrait aussi être en mesure d'aider l'entreprise à trouver les partenaires appropriés en utilisant ses propres réseaux. Si la recherche est fructueuse, l'analyse peut être affinée.
- *Étape 2.2 – Évaluation des possibilités de trouver des solutions dans les programmes d'EFP existants (liés au secteur graphique et chez d'autres fournisseurs d'EFP).* En fonction du résultat des étapes 1 et 1.1, on peut évaluer les possibilités de trouver des solutions dans les programmes ou cours existants disponibles sur le marché de l'enseignement formel, dans les programmes non formels ou ailleurs encore. Ces possibilités peuvent naturellement se trouver en dehors des limites traditionnelles du secteur graphique. Si cette étape débouche sur un résultat positif, il faut passer logiquement à l'étape 4.1. Si l'évaluation ne livre pas de possibilités pertinentes, il faudra procéder à l'étape 3.

- *Étape 3 – Identification d'un partenaire de développement.* À ce stade, l'entreprise doit choisir un partenaire pour élaborer les modules nécessaires pour transférer les compétences/connaissances à ses travailleurs. Il s'agira plus que probablement d'une organisation commerciale capable de fournir la formation rapidement et dans les limites de temps requises par l'entreprise pour mettre en œuvre le changement.
- *Étape 4 – Élaboration et mise en œuvre de la formation dans l'entreprise.* Une fois que le partenaire de développement a été sélectionné, l'élaboration de la formation peut commencer. L'entreprise doit décider si elle veut que le partenaire de développement donne également la formation aux travailleurs en question ou si elle préfère suivre le principe «former les formateurs» et sélectionner des travailleurs qui, une fois formés, transféreront les connaissances et compétences à leurs collègues.
- *Étape 4.1 Élaboration de programmes appropriés par les fournisseurs d'EFP.* Des résultats positifs à l'étape 2 ont amené à la conclusion que les établissements d'EFP existants pouvaient élaborer et fournir les programmes requis pour répondre aux besoins de l'entreprise. L'élaboration de programmes et leur mise en œuvre dans l'EFP peuvent alors avoir lieu.

Si les étapes 4 et 4.1 constituent toutes deux une solution à des situations légèrement différentes et que les programmes/compétences/modules sont élaborés, il importe de comparer les deux résultats pour voir si une combinaison des éléments de l'un et de l'autre créerait un meilleur produit fini. Ce processus doit être mis en évidence, éventuellement lancé et suivi par l'organisation patronale, en étroite collaboration avec les organismes d'EFP.

7.6 SITUATION TRIPARTITE – ORGANISMES CONJOINTS DES PARTENAIRES SOCIAUX

Nous décrivons ici le cas des pays où les partenaires sociaux et plusieurs organismes d'enseignement professionnel ont l'habitude de collaborer en matière d'enseignement et de formation professionnels. Souvent, ce sont des pays qui ont ou ont eu un système assez fort d'apprentissage, un système d'enseignement dual, des formes d'apprentissage en alternance (périodes de formation, d'apprentissage et de travail dans une entreprise et périodes d'étude de compétences supplémentaires et de compétences de base et autres dans un établissement d'EFP).

Dans de tels systèmes, les partenaires sociaux ont une responsabilité commune de participer à l'élaboration et au financement partiel de l'enseignement et de la formation, en ayant souvent des relations avec des organismes gouvernementaux ou représentant le gouvernement qui, d'une certaine

manière, contrôlent ou réglementent les initiatives en matière d'enseignement. Lorsqu'ils collaborent avec le gouvernement, les partenaires sociaux assument la responsabilité du contenu de l'enseignement en fournissant le savoir-faire de l'industrie.

Ces pays ont souvent des organismes pédagogiques spécialisés dans la recherche-développement dans le domaine de l'enseignement (professionnel), organismes financés en tout ou en partie par le gouvernement. Ces organismes ont des contacts étroits avec les partenaires sociaux (ceux-ci en sont parfois administrateurs ou ont des représentants au conseil d'administration) et également avec des entreprises. C'est en quelque sorte un fonctionnement en boucle pour les questions liées à l'enseignement.

Dans ces pays, l'actualisation de l'enseignement est un processus continu. La situation dans l'enseignement fait l'objet d'une surveillance constante. Entreprises et écoles entretiennent des contacts réguliers, bien structurés, principalement parce que les unes et les autres doivent assumer des parties du programme d'enseignement, soit en donnant les cours ou en encadrant les étudiants ou les apprentis/stagiaires.

La relation étroite entre les différents intervenants ne garantit toutefois pas le succès mais ces pays ont souvent un meilleur EFP. Bien entendu, d'autres facteurs influencent la qualité de l'enseignement (EFP), l'un d'eux étant l'approche adoptée par les gouvernements régionaux et nationaux. Il convient de noter que dans beaucoup de pays, l'EFP ne bénéficie pas d'une priorité élevée dans les plans, les politiques et le financement de l'éducation nationale.

En résumé, le travail en partenariat a des effets positifs lorsque les organismes clés responsables de l'enseignement professionnel ont des relations structurées. Les partenaires sociaux travaillent principalement dans des comités sectoriels tripartites et génèrent des fonds pour l'enseignement professionnel/l'apprentissage. Ces comités sont chargés

d'effectuer des recherches quantitatives et qualitatives sur les secteurs pertinents de l'industrie, sur la base desquelles il sera décidé d'actualiser les programmes d'enseignement.

Dans ce modèle, le domaine de l'enseignement maintient les partenaires sociaux à l'affût des nouvelles évolutions et ces partenaires sociaux influencent le contenu des programmes, qui sont actualisés selon les besoins. C'est pourquoi l'UE encourage des programmes de formation par le travail car elle y voit d'excellentes possibilités d'étendre les relations entre écoles et lieux de travail (entreprises) afin d'assurer le recyclage des enseignants et de transmettre les connaissances à la génération suivante de la main-d'œuvre des entreprises, par le biais de formations courtes données dans l'entreprise. C'est le modèle que l'on retrouve notamment en Allemagne, au Danemark, en Suisse et, dans certains cas, aux Pays-Bas.

La formation par le travail constitue un enjeu important aujourd'hui et pour longtemps encore. En particulier dans des périodes de récession, la formation par le travail crée une situation bénéfique à toutes les parties. Les jeunes peuvent apprendre une partie de leurs compétences sur le tas et, ce faisant, obtiennent plus facilement accès à un emploi dans une entreprise. En retour, ils sont prêts pour le travail, ont un accès plus facile au marché du travail lorsqu'ils quittent l'école et peuvent contribuer à la croissance économique si les emplois sont disponibles. Toutefois, ce système éprouve des difficultés à suivre les rapides évolutions de la technologie ou des forces du marché et ses acteurs (entreprises, travailleurs) doivent acquérir rapidement de nouvelles compétences pour survivre. Une plus forte concentration sur l'anticipation des évolutions technologiques pourrait être la réponse pour que le système à base tripartite puisse anticiper les besoins. Toutefois, les acteurs de ce système sont confrontés aux problèmes d'aujourd'hui et on pourrait leur reprocher de ne pas s'en préoccuper s'ils venaient à travailler sur le prochain grand changement qui pourrait intervenir dans 5 ans!

8. Recommendations

8.1 INTRODUCTION

Les recommandations et observations formulées dans le présent chapitre sont conçues pour être des catalyseurs de discussions et, donc, pour fournir des réponses claires à certaines questions. Les auteurs du présent rapport sont convaincus de l'importance d'un système d'EFP de qualité dans le secteur graphique. Les questions soulevées et les observations faites n'ont en aucun cas pour but de provoquer des personnes ou de dénigrer le secteur de l'enseignement ou de blâmer quelque partie que ce soit. Il y a des lacunes, des améliorations peuvent être apportées dans certains domaines et des actions sont requises pour sauvegarder les avantages, les réalisations et le rôle crucial de l'EFP aux niveaux national et européen.

POINT CHAPITRE	PROBLÈME
1 Chap. 4	Le rôle et la mission de l'EFP devraient être totalement réexaminés dans les prochaines années. Dans les circonstances actuelles, il est impossible de satisfaire aux demandes actuelles adressées par l'industrie aux établissements d'enseignement initial et de formation continue pour répondre aux besoins générés par les innovations en cours et par les évolutions du marché.
2 Chap. 3, 4	Les recherches et les études de cas montrent que, dans une large mesure, les entreprises « à la pointe » prennent leurs propres décisions face aux besoins liés à leurs activités propres, à la vitesse des changements requis et à la disponibilité d'une aide à la formation auprès de toutes les sources.
3.1 Chap. 4, 6, 7	La majorité des entreprises « suivent le mouvement » et, comme indiqué ci-dessus, bénéficieront du fait que les établissements d'enseignement supérieur sont à l'écoute des besoins des entreprises de pointe et adaptent leurs programmes pour celles qui « suivent le mouvement » – mais le rythme des changements est rapide et le processus d'adaptation doit aussi être rapide.
3.2 Chap. 4, 6, 7	L'EFP devrait être habilité à aussi répondre aux besoins et demandes des « entreprises de pointe ». Des programmes/départements spécifiques devraient être créés dans des « établissements d'EFP d'avant-garde ». Des budgets supplémentaires devraient être attribués pour des actions novatrices menées en étroite collaboration avec des entreprises. Dans certains pays, notamment en Allemagne et en Suisse, une forme spéciale d'EFP est mise en œuvre dans le système dual des établissements supérieurs d'EFP. Cette possibilité devrait être organisée dans tous les pays.

Les recommandations sont présentées sous forme de tableau. La première colonne mentionne le numéro de la recommandation et le ou les chapitres où ce point est décrit ou analysé. Les numéros n'impliquent pas nécessairement un ordre hiérarchique; nous avons simplement tenté de regrouper les recommandations par type. Les « problèmes » sont décrits dans la colonne deux; les colonnes 3 et 4 indiquent les actions à mener et le niveau auquel les mener (« national », « européen » ou les deux). Les deux dernières colonnes citent la ou les organisations qui sont censées piloter les opérations et sont les partenaires présumés.

ACTION	NIVEAU	ORGANISMES PILOTES	PARTENAIRES RÔLE
Les partenaires sociaux doivent presser les gouvernements nationaux de soutenir et financer les changements structurels nécessaires dans l'enseignement professionnel.	National	Partenaires sociaux	Intergraf, Uni Europa <i>Prendre l'initiative et discuter avec les membres au niveau national.</i>
Il faut une interaction, des liens forts entre ces entreprises et les écoles. Ce n'est qu'ainsi que les entreprises/employeurs ont une influence maximale sur les contenus, sur la qualité et donc sur le niveau des produits de cet enseignement. Ainsi, les « premiers à s'adapter » seront satisfaits mais aussi l'ensemble de l'industrie.	National	Entreprises, Organisations patronales	Écoles, fournisseurs d'EFP, syndicats <i>Soutenir, conseiller et mobiliser les organisations et les membres.</i>
Les organisations patronales devraient rassembler ces entreprises dans un processus de collaboration pour dégager une perception commune des futurs besoins de compétences. Cette action devrait permettre de surmonter les difficultés si les organismes d'EFP ne peuvent répondre aux besoins.	National	Organisations patronales	Entreprises, syndicats établissements d'EFP <i>Mobiliser, participer, mettre en œuvre</i>
Les partenaires sociaux devraient étudier les possibilités de mettre en œuvre de tels programmes spéciaux dans d'autres pays aussi.	UE	Partenaires sociaux	Établissements d'EFP, Commission européenne <i>Participer à l'élaboration de ces possibilités et en faciliter le développement.</i>

POINT CHAPITRE	PROBLÈME
4 Chap. 7	Les changements/réformes ne concernent pas toujours uniquement les investissements dans la technologie mais aussi les collaborations le long de la chaîne de valeur de la communication.
5 Chap. 4	Les écoles et les fournisseurs d'EFPP sont confrontés à des réductions budgétaires et à des demandes de plus en plus diverses. Ils doivent donc chercher des moyens de répondre à leur « marché » de façon plus rentable.
6 Chap. 7	Il faut construire des passerelles solides entre les entreprises et les écoles pour garantir que la production de celles-ci réponde aux besoins des premières.
7 Chap. 4	L'apprentissage tout au long de la vie doit être développé et devenir une partie intégrante de la formation des adultes (basée sur l'EFPP).
8	Les changements/réformes doivent être acceptés par les travailleurs actuels et futurs. Ceux-ci doivent être encouragés à développer leurs compétences dans un système (ou un « environnement ») sûr et transparent.
9	Presser les gouvernements nationaux de reconnaître le rôle des partenaires sociaux/réseaux organisés/conseils en tant que parties intéressées. Actuellement, les propositions/idées des partenaires sociaux sont négligées par les gouvernements nationaux.
10 Chap. 4, 7	Le secteur devrait créer une plate-forme sur le web pour l'échange des informations sur le développement des compétences entre les organisations affiliées des partenaires sociaux et les institutions d'enseignement et autres parties pertinentes.

ACTION	NIVEAU	ORGANISMES PILOTES	PARTENAIRES RÔLE
Des études de cas de telles collaborations devraient être réalisées et analysées pour indiquer la voie à suivre.	UE	Partenaires sociaux	Uni Europa, Intergraf <i>Lancer le processus et mobiliser les organisations nationales.</i>
Les écoles devraient collaborer davantage à l'échelon international pour élaborer des programmes de cours qui puissent être efficaces et permettent d'économiser de l'argent à moyen terme. Ce point s'appuie sur les recherches menées en matière de technologies et de marchés.	UE	Fournisseurs d'EFPP, écoles	Commission européenne, partenaires sociaux <i>Soutenir et faciliter</i>
Les partenaires sociaux ou des instances tripartites (Conseils sectoriels des compétences) (employeurs/travailleurs/établissements d'enseignement supérieur) devraient réunir les deux « parties » au niveau national/régional.	National	Partenaires sociaux	Écoles, organismes d'EFPP <i>Répondre aux propositions et les mettre en œuvre</i>
Les partenaires sociaux devraient s'approprier l'apprentissage tout au long de la vie. Ils devraient l'intégrer dans leurs politiques pour promouvoir et encore développer l'accès à la formation des adultes.	Européen et national	Comité de dialogue social	Syndicats
Les syndicats devraient élaborer des bonnes pratiques. Ils devraient aussi mettre au point des outils de communication pour favoriser et créer un climat de confiance et de motivation pour les travailleurs.	National et au niveau des entreprises	Organisations syndicales	Employeurs Partenaires sociaux <i>Soutenir et conseiller</i>
Les partenaires sociaux européens devraient utiliser leur influence pour convaincre les gouvernements nationaux que les partenaires sociaux sont des parties intéressées clés dans le développement de l'EFPP et des économies locales.	Européen et national	Comité de dialogue social	Commission européenne <i>Soutenir/faciliter</i>
Le réseau EGIN devrait élaborer un premier plan pour décrire la fonctionnalité d'une telle plate-forme, qui peut être hébergée sur le site web d'EGIN.	UE	Commission européenne	EGIN, partenaires sociaux, écoles <i>Élaborer, mettre en œuvre, tenir à jour</i>

Annexe 1. Terminologie

COMPÉTENCE	La capacité avérée d'utiliser les connaissances, aptitudes et capacités personnelles, sociales et/ou méthodologiques au travail ou dans des situations d'étude et dans le développement professionnel et personnel.
ECVET	Le Système européen de transfert d'unités capitalisables pour l'enseignement et la formation professionnels. Un cadre technique pour faciliter le transfert, la reconnaissance et l'accumulation de résultats d'apprentissage évalués en vue d'obtenir une qualification. Il est conçu pour faciliter l'apprentissage tout au long de la vie et pour soutenir la mobilité des citoyens européens. L'approche fondée sur les résultats d'apprentissage garantit une meilleure compréhension et comparabilité des qualifications et des acquis entre les différents pays, institutions au sein d'un pays ou entre qualifications.
PROFIL DE L'ENSEIGNEMENT	Description détaillée du contenu de l'enseignement et de la formation destinée à permettre l'élaboration de programmes qui donneront aux élèves/étudiants la capacité d'effectuer dans la pratique le travail décrit dans le profil de fonction.
CADRE EUROPÉEN DES QUALIFICATIONS	Ce cadre pour l'apprentissage tout au long de la vie (CEQ) fournit un cadre de référence commun qui permet de comparer les systèmes, cadres et niveaux de qualifications nationaux. Il sert de système de traduction pour améliorer la lisibilité et la compréhension des qualifications de différents pays et systèmes en Europe.
COMPÉTENCES TECHNIQUES	Des capacités spécifiques enseignables pouvant être définies et évaluées; parmi les exemples de compétences techniques, citons la dactylographie, l'écriture, les mathématiques, la lecture et la capacité d'utiliser des logiciels.
PROFIL DE FONCTION	Description détaillée d'une fonction spécifique qui inclut les éléments requis pour effectuer avec efficacité le travail requis à ce poste.
CONNAISSANCES	Le résultat de l'assimilation d'informations par l'apprentissage. Les connaissances sont l'ensemble des faits, principes, théories et pratiques liés à un domaine de travail ou d'étude. Dans le contexte du Cadre européen des qualifications, les connaissances sont décrites comme théoriques et/ou factuelles.
RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE	Les résultats d'apprentissage sont des déclarations qui décrivent des apprentissages significatifs et essentiels que les apprenants ont acquis et qu'ils peuvent reproduire avec fiabilité à la fin d'une formation ou d'un programme. En d'autres termes, les résultats d'apprentissage identifient ce que l'apprenant saura et sera capable de faire à la fin d'une formation ou d'un programme.
SYSTÈME NATIONAL DE QUALIFICATION	Tous les aspects d'une activité d'un État membre relative à la reconnaissance d'apprentissages ou d'autres mécanismes qui lient l'enseignement et la formation au marché du travail et à la société civile. Ils incluent l'élaboration et la mise en œuvre d'arrangements et processus institutionnels relatifs à l'assurance qualité, à l'évaluation et à la délivrance des certifications.

CADRE NATIONAL DE QUALIFICATIONS	Instrument pour la classification des qualifications selon un ensemble de critères pour des niveaux spécifiés d'apprentissage atteints, qui vise à intégrer et coordonner les sous-systèmes nationaux de qualification et à améliorer la transparence, l'accessibilité, la progression et la qualité des qualifications en relation avec le marché du travail et la société civile.
APTITUDES	La capacité d'effectuer des tâches et de résoudre des problèmes.
COMPÉTENCES GÉNÉRALES	Les traits de caractère et l'entregent qui caractérisent les relations d'une personne avec les autres. Les compétences générales sont plus liées à qui nous sommes qu'à ce que nous savons. En tant que telles, elles englobent les traits de caractère qui déterminent la facilité avec laquelle une personne interagit avec les autres et constituent généralement une partie déterminée de la personnalité.
COMPÉTENCES CLÉS	Telles qu'elles sont définies dans la recommandation pertinente de l'UE (Parlement européen et Conseil, 2006), elles comprennent la communication dans la langue maternelle et en (deux) langues étrangères, la compétence mathématique et les compétences de base en sciences et technologies, la compétence numérique, apprendre à apprendre, les compétences sociales et civiques, l'esprit d'initiative et d'entreprise et la sensibilité et l'expression culturelles (voir STD15).
COMPÉTENCES TRANSVERSALES	Les compétences que les individus ont et qui sont pertinentes pour des emplois et des fonctions autres que ceux qu'ils occupent maintenant ou ont occupés récemment. Ces compétences peuvent aussi avoir été acquises en dehors du travail ou par le biais d'activités de loisirs ou via la participation à des cours ou à des formations.
FORMATION PAR LE TRAVAIL 1	Définition 1 : Acquisition de connaissances et d'aptitudes par la réalisation de tâches dans un contexte professionnel – et la réflexion sur ces tâches, soit sur le lieu de travail (comme dans l'enseignement en alternance) ou dans un établissement d'EFP.
FORMATION PAR LE TRAVAIL 2	Définition 2 : Programmes destinés aux élèves du secondaire et aux étudiants ayant terminé le secondaire, qui offrent des opportunités d'acquérir des compétences liées à l'emploi sur le lieu de travail. L'apprentissage par le travail est souvent entrepris conjointement avec un apprentissage scolaire ou apparenté et peut prendre la forme de stages, d'expérience de travail, de mentorat sur le lieu de travail, d'instruction portant sur les compétences générales utiles sur le lieu de travail et d'instruction générale sur tous les aspects de l'industrie.
APPRENTISSAGE FORMEL	Est dispensé dans un environnement organisé et structuré (souvent dans un établissement d'enseignement et de formation) et est explicitement déclaré et conçu comme apprentissage. Il mène en général à la délivrance d'une certification (certificat ou titre similaire).
APPRENTISSAGE NON FORMEL	A lieu par le biais d'activités planifiées et dans un contexte où une forme d'encadrement de l'apprentissage est présente (par ex. relation étudiant-professeur). L'apprentissage non formel est intentionnel. Parmi les exemples courants d'apprentissage non formel, citons la formation en entreprise, par laquelle l'entreprise actualise et améliore les compétences de ses travailleurs (notamment dans les TIC), l'apprentissage structuré en ligne (qui utilise des ressources didactiques accessibles à tous) et des cours organisés par des organisations de la société civile.

Annexe II. Entretiens structurés

ENTRETIEN POUR ÉTUDE DE CAS – DISCUSSION STRUCTURÉE

1. Introduction

- a. L'entreprise aujourd'hui:
 - i. Comment décririez-vous l'entreprise aujourd'hui ?
 - ii. Comment vos clients décriraient-ils votre entreprise ?
- b. Changements récents dans l'entreprise:
 - i. Décrivez les changements sur une période pertinente ;
 - ii. Quelle aurait été la réponse aux questions ci-dessus (1.a.i et ii) il y a 10 et 20 ans ?
- c. Changements futurs dans l'entreprise:
 - i. Existe-t-il des plans de consolidation, de poursuite du changement, de réorientation, etc. ?

2. Changements

- a. Quelle a été la cause du changement :
 - i. L'économie ;
 - ii. La technologie ;
 - iii. Les clients ;
 - iv. La concurrence – par ex. des nouveaux médias.
- b. Quel a été l'impact du changement :
 - i. Croissance/réduction des activités/nouveau mode de fonctionnement ;
 - ii. Nouveaux clients ;
 - iii. Utilisation d'une nouvelle technologie ;
 - iv. Embauche de personnel ;
 - v. Besoin de nouvelles connaissances et compétences.

3. Les aspects du changement concernant les personnes

- a. Les changements opérés dans votre entreprise ont-ils eu les conséquences suivantes :
 - i. Nouveaux emplois, nouvelles compétences (techniques et non techniques), nouvelles façons de recruter ;
 - ii. Nous avons dû offrir un recyclage à nos travailleurs ;
 - iii. Nous avons dû recruter des personnes ayant de

nouvelles aptitudes/connaissances/compétences ;
iv. Nous avons dû changer la culture interne.

- b. Recrutement, enseignement et formation :
 - i. Nous avons analysé les futurs besoins de l'entreprise et les avons comparés au personnel actuel ;
 - ii. Nous avons répondu uniquement aux besoins urgents ;
 - iii. Tous les recyclages ont eu lieu en interne ;
 - iv. Nous avons comparé les besoins avec une série de fournisseurs externes : formation professionnelle, enseignement supérieur, organismes commerciaux ;
 - v. Nous avons revu nos méthodes et objectifs de recrutement (par ex. recrutement de diplômés) ;
 - vi. Nous avons collaboré avec des entités proposant des formations : établissements d'enseignement professionnel, enseignement supérieur, enseignement international, formations commerciales, fournisseurs ;
 - vii. Nous continuons à analyser les besoins de connaissances/compétences et nous nous procurons les formations adéquates.
 - viii. Sources de formation :
 1. Internes (utilisant nos propres formateurs et des formateurs externes) ;
 2. Entités commerciales externes ;
 3. Enseignement supérieur
 4. Formation continue, enseignement professionnel ;
 5. Autres.

4. Difficultés potentielles

- a. Gérer le changement ;
- b. Introduire de nouvelles technologies ;
- c. Recycler le personnel et trouver des cours appropriés ;
- d. Implication/participation des travailleurs ;
- e. Fidélisation/recrutement de clients ;
- f. Autres.

Annexe III. Liste de noms de nouvelles fonctions

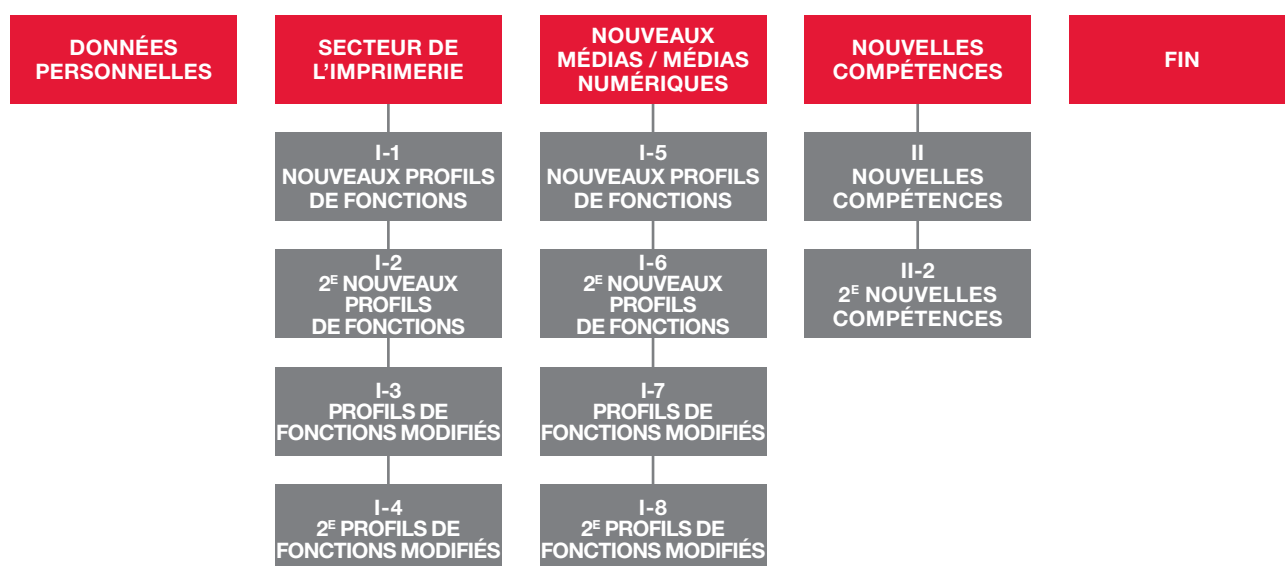
RECHERCHES SUR LE TERRAIN, RÉPONSES À L'ENQUÊTE EN LIGNE

Au début de chaque section de l'enquête, il a été demandé aux répondants s'ils avaient connaissance d'un nouveau profil ou d'une nouvelle compétence ou d'un profil modifié et, si oui, de mentionner le nom du nouveau profil ou de la nouvelle compétence. Vous trouverez ci-dessous une liste de réponses libres données par les répondants à cette enquête.

Les réponses mentionnées sont présentées ici sous format brut, non révisé ou corrigé sur le plan linguistique. Certaines parties sont des traductions « libres » de réponses données en anglais, en allemand, en italien et en espagnol.

Cette liste n'a pas rien d'officiel. Nous l'ajoutons parce qu'elle peut présenter un intérêt pour des experts et des personnes intéressées par le développement de compétences dans divers pays de l'UE.

Cette liste est divisée selon la structure de l'enquête, comme le montre la figure ci-dessous.



SECTEUR DE L'IMPRIMERIE

Section I 1-2 nouveaux profils

- Concepteur médias interactifs
- Représentant multimédia
- Directeur général
- Gestionnaire de projet pour industries créatives
- Éditeur de textes
- Les spécialistes de l'approbation du pré-presse étudient plus de multimédias. Les spécialistes de l'impression offset étudient plus l'impression numérique. Les titres des profils n'ont pas changé.
- Gestionnaire de projets d'impression numérique
- Impression numérique
- Spécialiste numérique de processus graphiques
- Mécatronique
- Impression intelligente
- Qualification professionnelle de l'assistant d'impression
- Pas de terme précis car cela inclut les compétences de mécatronique et d'opérateur d'impression
- Imprimeur numérique
- Développeur premières phases, développeur d'app, développeur de livres numériques, concepteur de médias interactifs
- « Concepteur graphique pour app mobiles » ou quelque chose comme cela. Pas un profil de fonction formel.
- Conception média avec compétence d'étude
- Impression 3D, marketing/publicité personnalisés
- Concepteurs & programmeurs web
- Assistant commercial pour le secteur de l'imprimerie
- Coordinateur qualité, santé & sécurité et environnement
- Impression en ligne
- Ingénieur industriel avec compétences en technologies d'impression

SECTEUR DE L'IMPRIMERIE

Section I 3-4 profils modifiés

- Superviseur de finition, imprimeur principal
- Photographe
- Editique, Internet à n2/3
- Concepteur média
- Pré-presse
- Technicien graphique
- Imprimeur
- Artiste créateur de jeux
- Opérateur d'imprimante numérique
- Spécialiste pré-presse

- Les spécialistes pré-presse sont maintenant aussi des spécialistes multimédia
- Impression haut de gamme
- Des journaux imprimés aux journaux en ligne
- Concepteur graphique en imagerie numérique
- Nouvelle qualification en impression numérique
- Graphiste média
- Opérateur d'imprimante offset
- Compétences méthodologiques en impression
- Concepteur et producteur de produits imprimés, y compris numériques
- Concepteur et producteur technique (EFA)
- Livres numériques
- Maîtrise en sciences de l'impression et technologies des médias
- Sections séparées reliure manuelle et reliure mécanique
- Chef d'équipe offset
- Emballages cartons ondulés de haute qualité

SECTEUR DES NOUVEAUX MÉDIAS – SECTEUR DES MÉDIAS NUMÉRIQUES

Section I 5-6 nouveaux profils

- Éditeur de contenus
- Compétences 3D
- Gestionnaire de médias sociaux au sein de l'entreprise de radio-diffusion de service public d'Estonie
- Développeur web
- Imprimeur numérique
- proDUCE
- Chef de projet pour industries créatives
- Intégrateur web
- Développeur d'app
- Concepteur de jeux
- Conservateur numérique
- Concepteurs d'app
- Artiste créateur de jeux
- Conception adaptative
- Producteur multimédia (profil au sein d'entreprises indépendantes de production)
- Concepteur en ligne
- Imprimeur 3D
- Artiste créateur de jeux
- Concepteur médias techniques
- Concepteurs graphiques 3D, développeurs de contenus et médias sociaux
- Vendeur média pour imprimés et produits d'impression numériques

- Plates-formes de communication interactive
- Production médias audio-visuels, communication interactive films 3D
- Technicien pour communication multi-canaux
- Réalité augmentée

SECTEUR DES NOUVEAUX MÉDIAS – SECTEUR DES MÉDIAS NUMÉRIQUES

Section I 7-8 profils modifiés

- Lecteur multimédia et transmédia
- Pré-presse y compris 3D. Sera inclus dans un nouveau profil de formation.
- Producteur de réalité virtuelle/augmentée
- Concepteur de jeux
- Graphiste média
- Concepteur de graphismes média
- Rédacteur médias
- Instructeurs en numérique
- Toutes qualifications
- Conception média, sera prêt en 2015
- Impression grands formats numériques / cours
- Médias numériques
- Journaliste chez YLE
- Gestionnaire de médias sociaux

NOUVELLES COMPÉTENCES

II et II 2

- Scannage des produits sur les machines
- Relieur de livres numériques, imprimeur numérique
- Programmation d'app
- Ingénierie des flux de travaux
- Impression numérique
- Informatique
- Concepteur app/app pour le web
- Esprit d'entreprise, compétences entrepreneuriales
- Pdf interactif
- Producteur de contenus
- Entrepreneuriat
- Préparation de contenus pour divers produits média
- Utilisation de simulateurs Sinapse SHOTS dans la formation des apprentis imprimeurs
- Intégration des médias
- Compétences multimédia; compétences en bases de données et édition numérique; compétences en impression à données variables; compétences en gestion des actifs numériques; compétences pour utiliser une nouvelle technologie, etc.

- Utilisation des médias sociaux
- Conception web
- Impression 3D
- Capacité de travailler avec des équipements numériques
- Production TV
- Connaissance de la conception web, meilleure compréhension de la technologie d'impression numérique
- Multitâche
- Il faut un aperçu plus général des disciplines et du domaine de travail de l'industrie culturelle
- Caméra 3D et mise en forme, conception de jeux
- Compétences sociales
- Planification de projets, planification de la communication
- Scénarios d'interactivité
- Gestion de la conception
- Travail en équipe
- Nouveaux substrats d'impression en impression numérique
- Conception réactive
- Contenus de vente pour relieur et sérigraphie
- Compétences en gestion stratégique
- Acquisition et traitement d'images, vidéos, et graphismes pour publication sur les médias
- Application de tablettes
- Gestionnaire (gestion de contrats) d'opérations multi-canaux
- Emballage flexible
- Commerce en ligne, usage social
- Compétences spécifiques en flux de travaux dans l'imprimerie
- Ressources numériques pour révision en ligne
- Publications électroniques
- Communication



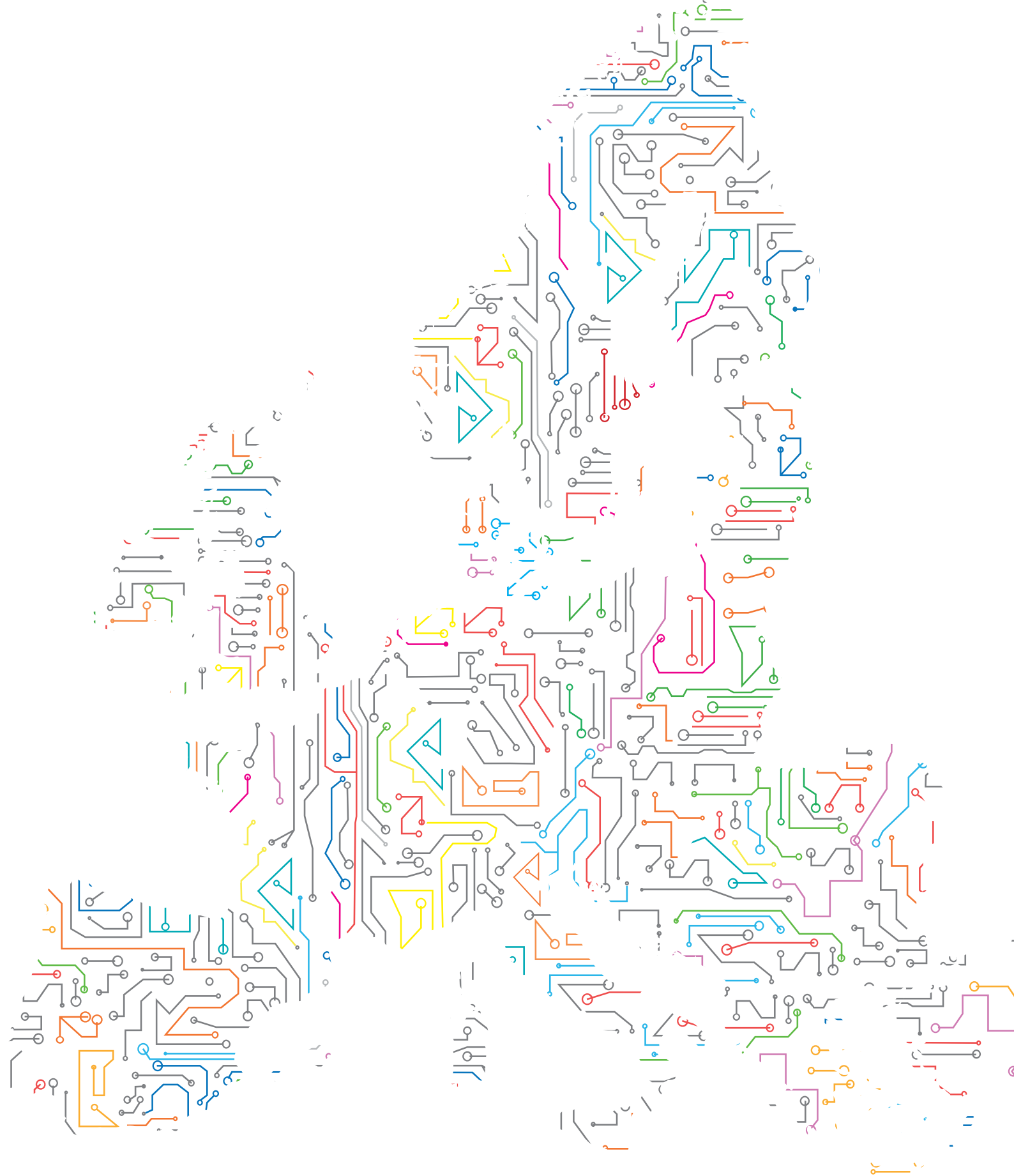
EGIN
Zomer 84
NL-8251 NN Dronten
The Netherlands
www.egin.nl



INTERGRAF
Avenue Louise 130 A
BE-1050 Brussels
Belgium
www.intergraf.eu



UNI Europa graphical
Rue Joseph II 40
BE-1000 Brussels
Belgium
www.uniglobalunion.org



INTERGRAF AISBL
European Federation for Print and Digital Communication

UNI europa
graphical &
packaging
global
union