



UFR Arts et Sciences Humaines

Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Année universitaire 2012 - 2013

Mémoire de recherche

Transaction et dynamique de coopération

*Le cas particulier du rapprochement entre les Universités Régionales des
Métiers et de l'Artisanat et l'enseignement supérieur*

Présenté par Angéline DENIZOT

Sous la direction de Catherine GUILLAUMIN

Maître de Conférences

En vue de l'obtention du Master Professionnel 2^{ème} année Arts Lettres et Langues

Spécialité Sciences de l'Éducation et de la formation

Mention professionnelle Stratégie et Ingénierie de la Formation d'Adultes

Tous mes remerciements à ceux qui ont contribué à apaiser mes moments de stress, et qui ont su également animer mes temps de réflexivité entrepris tout au long de ma recherche, ils se reconnaîtront et je leur fais part de toute ma reconnaissance.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	p6
<i>1^{ère} PARTIE : La genèse des universités des métiers et de l'artisanat, un archipel de la mutualisation</i>	p8
Chapitre 1: Le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat	p9
Chapitre 2 : La place des universités dans l'environnement économique et social	p15
Chapitre 3 : L'archipel de la mutualisation : l'îlot de la transaction, l'îlot de la coopération et l'îlot de la production de savoir	p23
Chapitre 4 : L'îlot de la transaction	p27
Chapitre 5 : La coopération, le second îlot de l'île macro	p31
Chapitre 6 : L'îlot de la production de savoir	p38
Chapitre 7 : La problématique et les hypothèses de recherche	p44
<i>2^e PARTIE: Etude de terrain : le réseau des universités régionales des métiers et de l'artisanat URMA</i>	p51
Chapitre 8 : Choix de la méthode	p52
Chapitre 9 : Outils et analyse des données	p56
Chapitre 10 : Interprétation des résultats, synthèse conclusive	p96
<i>3^e PARTIE : Propositions d'actions pour les URMA</i>	p111
Chapitre 11 : Les constats et les préconisations	p112
Chapitre 12 : Mise en perspective	p124
CONCLUSION GENERALE	p126
ANNEXES	p128
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	p223
INDEX D'AUTEURS	p224
INDEX DES FIGURES	p225
GLOSSAIRE	p226
TABLE DES MATIERES	p227

PREAMBULE

Directrice de l'unité *Formation et Compétences* à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher (CMA), nous occupons un poste de stratège et d'ingénieur en formation d'adultes. Cette fonction comprend le management d'une équipe. Nous nous sommes engagés après 9 années d'expériences professionnelles dans le domaine, dans un parcours de VAE et en juin 2012 nous avons obtenu partiellement les unités du Master 2 SIFA, il restait à produire le mémoire de recherche. Par conséquent, le travail présenté ici est l'aboutissement des 19 mois de travail. L'aventure a démarré en décembre 2010 par une réflexion sur mes expériences.

Le résultat de la délibération du jury, a donné l'opportunité de produire une recherche et de construire des propositions d'actions de niveau stratégique.

« Revivre son expérience par la démarche VAE, c'est donner un autre sens à sa vie professionnelle » là est ma première conviction...

Le temps de rédaction d'analyse de pratique consacré à l'écriture de mon livret a renforcé ma pensée sur la production de savoirs. La VAE a été pour moi, un moment de formation non formelle, un moyen de professionnalisation car j'ai exploré ce que je faisais, comment je faisais, pourquoi je faisais, pour quoi je faisais, pour qui je faisais, dans quels environnements et avec qui. J'ai commencé par écrire mes pratiques concrètement puis, inconsciemment, grâce à mon fort intérêt pour la littérature et les sciences de l'éducation, j'ai débuté la théorisation de mon agir professionnel de manière alternative et spontanée. Grâce à la notion de contextualisation, de conceptualisation, de développement, et l'agrégation de réponses singulières nécessaires au champ de l'ingénierie, j'ai compris que je donnais du sens à mes actions.

Mon histoire me conduit à dire que la vie est jalonnée de situations, d'expériences et d'événements précurseurs de pistes de recherche et de perspectives nouvelles. Mes acquis expérientiels m'ont amené à concevoir, à réaliser, à réfléchir en permanence aux situations rencontrées, à agir sur l'environnement et à savoir me remettre en question. J'ai découvert le métier de responsable formation sur le terrain, en situation, au contact des stagiaires, des partenaires et des problématiques de la formation des adultes. Le fait de réfléchir sur des

dysfonctionnements m'a permis de revenir sur les procédés d'action et d'y apporter des actions correctives, préventives ou d'amélioration.

J'ai développé mon esprit d'initiative, et j'ai pris conscience que chaque mission était à la fois indépendante et complémentaire et qu'elles s'imbriquaient parfaitement pour devenir *pierre à mon édifice*. L'acquisition de mes connaissances par l'autodidactie, et par la réflexivité, m'a permis d'élargir mes perspectives de sens et enfin de découvrir un domaine très enrichissant, celui des sciences de l'éducation.

Durant 10 années, mon expérience dans le champ de la formation professionnelle a fait son chemin. J'ose dire que j'ai *appris en faisant* et que j'ai la chance d'exercer aujourd'hui un métier en constante évolution. Très tôt, cette activité m'a fait découvrir le travail rigoureux à mener pour adapter la formation aux besoins des individus et de ce fait, elle me conforte dans l'idée de l'intérêt majeur et incontournable de l'orientation et la formation tout au long de la vie.

« Utiliser ses compétences par la démarche projet, c'est contribuer à la recherche et à l'innovation », là est ma seconde conviction...

La formation est un marché en pleine évolution, elle a un grand rôle à jouer sur le marché de l'emploi mais aussi pour les personnes confrontées à des besoins de qualifications, d'insertion, ou encore de sécurisation des parcours. Il est nécessaire d'anticiper, de veiller et d'agir afin de réduire les inégalités d'accès à la formation. Le capital humain d'une entreprise, d'une organisation est un levier économique et lui permet d'être plus compétitive sur le marché. Parallèlement, la place de l'individu dans la société contemporaine, est devenue une valeur centrale, un acteur incontournable voué à l'autonomisation et la prise de responsabilité.

Ainsi, ma participation à différents groupes projets régionaux me positionne comme initiatrice de pratiques nouvelles et ingénieur digne d'ingéniosité (Brémaud, 2010).

Parmi les travaux d'ingénieries, je contribue à une action significative de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCM) qui est l'émergence du concept d'Université Régionale des Métiers et de l'Artisanat (URMA) au niveau national.

En région Centre, il est donc question de mettre en place une université régionale des métiers et de l'artisanat considérant que ce n'est pas une structure mais un système de mutualisation de moyens pour plus d'efficacité et un meilleur accès aux formations

supérieures. Les acteurs de ce projet sont les six Chambres de métiers départementales et la Chambre Régionale de Métiers et elles ont pour mission de travailler ensemble pour la conception et la réalisation dudit projet.

« Le concept de la mutualisation n'est pas le fruit du hasard »...là est mon sujet de recherche

C'est à partir du contexte des CMA et de ma volonté d'engagement vers l'innovation que mon sujet de recherche s'est dessiné progressivement. Ce n'est pas le fruit du hasard que de travailler sur la mise en place des universités régionales des métiers et de l'artisanat lorsque l'on est impliquée dans l'ingénierie de la veille et de l'innovation au quotidien. De plus, en tant que manager, je porte une attention particulière pour que mes collaborateurs aient des missions à la fois communes et singulières, et qu'ils acquièrent des connaissances et développent leurs compétences grâce à des situations d'apprentissage dans le cadre de projets nouveaux, à des délégations de tâches, à des prises de responsabilité, à travailler en groupe. Qui dit travailler en groupe, dit communiquer, échanger, pour partager pour avancer ensemble. C'est une valeur importante à mes yeux, c'est la raison pour laquelle l'étude sur la conception d'une université régionale favorisera l'apport de richesses, de changement et de nouveautés pour ceux qui y contribueront, pour moi-même bien entendu mais aussi indirectement pour l'environnement territorial.

INTRODUCTION GENERALE

Initiées par l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat en 2010, les Universités Régionales des Métiers et de l'Artisanat (URMA) ont été créées afin de promouvoir une offre de formation initiale et continue innovante dépassant les frontières des organisations que sont les CMA départementales, pour s'ouvrir vers les opérateurs certificateurs du supérieur. L'université de l'artisanat n'est pas une structure mais un système de mutualisation de moyens et de pratiques pour plus d'efficacité et un meilleur accès aux savoirs artisanaux *et* universitaires. Au regard de cette initiative, quelques mots clés interpellent : mutualisation, pratiques, et savoirs. Qu'entendons-nous au juste par la mutualisation ? Ne serait-ce pas un processus transversal, un archipel composé d'ilots (Brémaud, Guillaumin, 2010) de la transaction, de la coopération et de la production de savoirs (Pineau, 1980, Chartier, Lerbet, 1993, Guillaumin, 2012, 2013)? Est-il possible de mutualiser sans transiger, sans coopérer dans un climat de confiance et de sérénité ? Sans oublier le résultat qui est de produire du savoir.

Explorer la mutualisation est une entreprise bien aventureuse au regard de ces multiples questionnements. Nous sommes probablement dans un contexte révélateur de rapprochement à envisager entre chambres consulaires et universités. Par conséquent, cette recherche vise à la fois une réflexion globale, systémique, annonciatrice de premiers signes de transformations et d'adaptations pour des intérêts communs. Elle confronte également les approches scientifiques aux réalités du terrain pour exposer les possibles favorables au développement des universités des métiers et de l'artisanat et de leurs partenariats avec l'enseignement supérieur.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche universitaire, nous nous proposons d'étudier les limites et les possibles d'une telle ambition. Notre question initiale est la suivante :

Quels sont les possibles d'une mutualisation interdépartementale des pratiques et des moyens nécessaire à la mise en place des universités régionales des métiers de l'artisanat ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous exposons dans une première partie, le contexte structurel et politique des CMA pour laquelle nous nous autorisons à exploiter et compléter nos connaissances de l'artisanat et de la formation, avant d'observer le contexte

général des universités, et des universités régionales des métiers et de l'artisanat. Puis, l'exploration conceptuelle tente d'éclairer les concepts clés de la mutualisation, en tant qu'archipel de la transaction, de la coopération, et de la production de savoirs, résultante des Universités Régionales de Métiers et de l'Artisanat, pour dégager des hypothèses de recherche.

Dans une deuxième partie, l'étude de terrain porte sur l'analyse des entretiens menés auprès de deux Universités Régionales de Métiers et de l'Artisanat aux modes de gouvernance différents pour lesquelles nous repérons des divergences et des convergences de pratiques en termes de transaction et de coopération. Par conséquent, le croisement des données et l'interprétation des résultats confirment la pertinence de nos travaux de recherche à la fois très constructifs et révélateurs de sens auxquels nous opposons nos hypothèses.

Enfin, une troisième partie propose des préconisations en matière d'ingénieries stratégiques à mener pour favoriser le rapprochement des Universités Régionales de Métiers et de l'Artisanat et l'enseignement supérieur.

1^{ERE} PARTIE : LA GENESE DES UNIVERSITES DES METIERS ET DE L'ARTISANAT, UN ARCHIPEL DE LA MUTUALISATION

CHAPITRE 1 – LE RESEAU DES CHAMBRES DE METIERS ET DE L'ARTISANAT

Tout d'abord, il nous semble cohérent de débiter nos travaux par un retour vers l'histoire, celle qui va nous conduire à mieux appréhender le contexte d'aujourd'hui.

1.LEURS MISSIONS ET LEURS ORGANISATIONS

1.1 Historique

Autrefois, structuré en *corporations*, puis aboli sous la révolution, (loi Le Chapelier) l'artisanat est resté inorganisé pendant plus de 130 ans. La volonté de se regrouper est née en 1922 avec la mise en place de la "confédération générale de l'artisanat français". C'est à la fin de la première guerre mondiale, sous la pression des syndicats et de cette nouvelle confédération, que la législation commença à se préoccuper des artisans. En 1925, la loi Courtier crée les CMA, établissements publics à caractère administratif. Placées sous la tutelle de l'Etat, elles deviennent auprès des pouvoirs publics, les organes représentatifs des artisans réparties sur tout le territoire français. La première mission s'est orientée vers la formation des jeunes aux métiers manuels, à travers les cours professionnels qui préfigurent à l'époque les Centres de Formation des Apprentis (CFA) d'aujourd'hui résolument tournée vers la notion d'apprentissage, cette mission reste à l'heure actuelle un point d'ancrage important au sein du secteur des métiers. La seconde mission des CMA a été de créer au début des années 60, les fichiers départementaux des travailleurs indépendants qui deviendront plus tard, les répertoires des métiers.

Au début des années 70, c'est la dimension économique de l'entreprise qui apparaît dans les préoccupations des CMA et qui conduit à la création de services d'assistance technique, chargés d'accompagner les créateurs et les artisans dans toutes leurs démarches liées à la gestion et à l'administration de leur entreprise (comptabilité, financement, législation sociale, fiscalité...). Pour mener à bien leurs différentes missions dans un environnement socio-économique et politique en perpétuelle évolution, il était nécessaire que le secteur des métiers soit représenté au niveau national (législation) ainsi qu'au niveau régional (avec les lois de décentralisation et les délégations de compétences aux Conseils régionaux).

L'apprentissage est le premier maillon de la chaîne de vies professionnelles et le premier point d'entrée dans les CMA. Un jeune est orienté par les CMA, devient apprenti, et qualifié. Il s'inscrit au stage obligatoire à la création reprise ou pour mûrir son projet, il suit une formation longue pour s'installer à son compte. Puis, il peut décider de devenir artisan et pourquoi pas avoir la fonction de maître d'apprentissage. Il élabore le plan de formation de ses salariés et se forme lui aussi grâce aux stages proposés par les CMA. Il peut garder un apprenti et l'embaucher par la suite pour penser et préparer éventuellement une cession de l'entreprise et une reprise par le salarié concerné. La préservation des métiers est favorisée grâce aux prestations des CMA.

Les CMA sont regroupées sous l'égide de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM). Celle-ci constitue, aux côtés des organisations professionnelles, l'interlocuteur des pouvoirs publics au plus haut niveau, elle négocie et coordonne au plan national les différentes politiques mises en œuvre au bénéfice des entreprises artisanales. L'APCM participe également à la représentation de l'artisanat français auprès de la Commission Européenne et du Parlement Européen. Elle est par ailleurs membre de l'Union Européenne de l'Artisanat et des PME (UEAPME), et contribue avec ses homologues des pays membres de l'union, à la prise en compte de l'artisanat dans la mise en œuvre des programmes européens. De même, les Chambres Régionales des Métiers et de l'Artisanat (CRMA), constituent l'interface entre les Chambres départementales et les institutions régionales (Conseil Régional, services déconcentrés de l'Etat) pour initier les politiques d'intervention en faveur du secteur des métiers, dans le domaine relevant des compétences de l'échelon régional, tels que l'Apprentissage, la Formation, le Développement économique...ou l'Emploi. Les Chambres de Métiers et de l'Artisanat sont présentes pour accompagner les entreprises et les individus dans chaque étape de la vie professionnelle (apprentissage, création ou reprise d'entreprise, formation, développement, transmission..). Elles travaillent, pour ce faire, en concertation avec les organisations professionnelles de l'Artisanat. L'UPA (Union professionnelle artisanale), qui réunit la CAPEB (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment), la CGAD (Confédération générale de l'alimentation en détail) et la CNAMS (Confédération nationale de l'artisanat des métiers et des services). Et l'ADNA (Artisan de notre avenir) réunissant la FFB (Fédération française du bâtiment) et divers petits syndicats professionnels.

1.2 Une politique de l'emploi et de la formation ancrée et active

C'est au début des années 80, 9 ans après la loi de 1971, que la formation des artisans et de leurs conjoints est intégrée comme une priorité à part entière et comme une nouvelle mission confiée aux Chambres de Métiers et de l'Artisanat. La création et la gestion du Fond d'Assurance Formation Régional (FAFR), institué par la loi du 23 décembre 1982, a permis de mettre en œuvre une véritable politique de formation continue au service des professionnels de l'Artisanat. A l'issue de la loi « de Modernisation sociale » du 17 janvier 2002, certaines CMA organisent la VAE, le Loir-et-Cher en fera partie dès le départ.

La loi du 4 mai 2004, « Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie » FPTLV et du dialogue social introduit le Droit Individuel à la Formation : DIF. Cependant ce dernier est très peu sollicité. En effet, il met en évidence les difficultés de remplacement du personnel, et la position de certains chefs de petites entreprises considérant que la formation est une charge et que pendant ce temps le salarié ne rapporte pas d'argent.

La loi de 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle privilégie les outils au bénéfice de la sécurisation des parcours professionnels. C'est dans cet esprit que le réseau des CMA met en œuvre des stratégies tout au long de la vie et sur tout le territoire afin de concevoir, développer des actions de formation, d'orientation et d'accueil du public.

L'artisanat offre des opportunités d'emplois majoritairement qualifiés et favorise l'accès aux métiers de tous niveaux de qualification. Les salariés exercent des métiers très diversifiés faisant appel à de nombreuses compétences. De plus, l'artisanat progresse dans la mixité des emplois, offre de réelles opportunités de carrière, et exprime des besoins importants de formation.

L'une des actions significatives de l'APCM est l'émergence du concept d'Université Régionale des Métiers et de l'Artisanat (URMA) : la reconnaissance universitaire est visée. Ce n'est pas considéré comme une structure mais un système de mutualisation de moyens pour plus d'efficacité et un meilleur accès aux formations supérieures. « ...l'URMA offre des parcours de formation permettant d'accéder aux niveaux les plus élevés de compétences... » (Bureau de l'APCMA, 2009). A notre sens, c'est en ces termes que la notion de filière de l'enseignement supérieur est sous-jacente pour suggérer qu'il est nécessaire de former des ingénieurs et des doctorants de l'artisanat. Par conséquent, nous nous interrogeons sur les limites et les possibles de cette ouverture d'accès à la formation tout en sachant qu'elle se doit de préserver et de développer son efficacité.

2.L'IMPACT DE LA RGPP ET LA LABELISATION DES URMA

2.1 La mise en place de la RGPP

Lancée officiellement le 10 juillet 2007, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), touche les organismes consulaires et les incite à se régionaliser pour but de réduire les dépenses publiques et d'améliorer les politiques publiques. A cette époque, l'APCMA travaille déjà sur la réorganisation du réseau des Chambres de Métiers. La RGPP, selon l'APCM, n'a pas été subie, mais elle a accompagné la réflexion de cette réorganisation voulue.

Ce contexte a ainsi engagé les consulaires à concevoir des scénarios de réformes structurelles. L'APCM a fait le choix de laisser les chambres régionales et départementales libres de choisir leur statut juridique. Deux plans A et B voient le jour. L'un se rapporte à une gouvernance régionale dénommée CMAR, donc une seule structure juridique, les premières initiées sont les régions Nord pas de Calais et la Bourgogne. Le second plan garde des gouvernances départementales, indépendantes avec la CRMA en tant qu'interface, ces dernières représentent une minorité aujourd'hui. Cependant d'une organisation régionale à une autre, tout ce qui peut être mutualisé tels que les fonctions support (informatique, comptabilité et communication), et les relations avec la région se retrouvent au niveau régional. Un seul interlocuteur au niveau régional semble être pertinent au regard de l'élaboration d'un plan régional de développement des entreprises. Au niveau départemental, le lien direct avec les entreprises est maintenu en termes de représentation politique des professionnels, et des solidarités territoriales entre l' élu et les entreprises. En revanche, tout ce qui ne relève pas de ces relations entre l' élu et les entreprises peut être centralisé au niveau régional, voire national.

A travers ces changements organisationnels, les régions progressent vers la mutualisation, quels que soient les statuts choisis. Pour l'APCMA,

« la RGPP passe par la mutualisation des moyens et pas forcément par la transformation des structures. Elle fait émerger les prémisses d'actions nouvelles à initier au plan régional avec en corollaire la mise en place d'une stratégie organisationnelle en termes de mutualisation de personnels et d'outils informatiques. » (Audition du 8 juin 2011 au Sénat).

Cependant il est nécessaire de garder à l'esprit que l'échelon local reste le meilleur indicateur des besoins des territoires. L'articulation des objectifs et des moyens prévisionnels doit permettre de donner un sens à une stratégie de groupe et de définir la raison pour laquelle

nous sommes ensemble, à réfléchir en équipe vers une stratégie régionale. Il s'agit de faire émerger les facteurs de rapprochement d'un département à un autre, et de favoriser l'imbrication des rapports organisationnels et institutionnels.

2.2 La genèse des URMA

Initiées par l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat en 2010, les Universités régionales des métiers et de l'artisanat (URMA) ont été créées afin de promouvoir une offre de formation régionale regroupant la formation initiale et continue jusqu'au niveau d'ingénieur. L'URMA est considérée comme un dispositif global de formation, ses missions essentielles sont l'accueil, l'orientation, le développement de la formation initiale et continue, la conduite des projets de recherche et d'innovation. C'est l'ambition d'une meilleure réponse à nos publics, une plus grande lisibilité qui permettra de développer des partenariats et des échanges notamment avec les universités. Ce n'est pas une structure mais un système de mutualisation de moyens pour plus d'efficacité et un meilleur accès aux formations supérieures. Il est prévu de mettre en place une université labellisée par région. Ce sont les services formation départementaux de chaque CMA et les Centre de Formation d'apprentis des CMA qui alimente le socle de l'URMA auquel il s'agira d'associer les partenaires de l'enseignement supérieur. Le cahier des charges stipule l'engagement de produire une carte formation régionalisée et rationalisée afin de faire correspondre l'offre aux besoins des territoires. Ce n'est pas une simple juxtaposition de l'existant mais un réel travail de construction et d'évolution d'offres de formation à mener avec des partenaires potentiels. L'URMA doit devenir le seul et unique interlocuteur du Conseil Régional, il doit répondre à ce dernier au regard des orientations stratégiques et politiques et plus précisément du Contrat de Plan Régional De la Formation Professionnelle. Et enfin, la logique de parcours modulaires doit être intégrée.

Sur le plan régional, L'URMA du Centre a été labellisée par l'APCMA en novembre 2011. Pour être efficiente, cela suppose une réflexion préalable sur les objectifs et le sens donné à l'URMA. Un plan d'action doit être réalisé en cohérence avec les attentes et les moyens de chaque CMA départementales. L'accord devant être unanime donc être obtenu de l'ensemble des acteurs concernés du réseau des CMA. Il s'agit notamment, d'harmoniser les méthodes et les pratiques de la formation professionnelle continue. C'est mettre en cohérence l'offre de formation régionale avec une stratégie de développement concertée ; d'affirmer la

visibilité et le poids du secteur au niveau régional ; de partager les ressources et les compétences existantes sur le territoire ; de se tourner vers le développement de diplômes de niveau II, et gagner en capacité de travailler avec les partenaires, acteurs de la formation.

Ainsi la réforme des CMA et la mutualisation régionale s'ajoutent à un contexte de complexité et d'activités en constante mutations dans le champ de la formation professionnelle continue. Par conséquent, il est important par le biais de notre recherche de clarifier et de donner une traduction la plus réaliste possible des URMA. Pour se faire, un retour sur l'évolution de la formation et l'existence des universités en France semble être incontournable pour appréhender la conception des universités artisanales de demain.

CHAPITRE 2 - LA PLACE DES UNIVERSITES DANS L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL

1.LEURS EVOLUTIONS ET LEURS TRANSFORMATIONS

1.1 Historique de la formation continue

Autrefois, les sociétés savantes devaient être formées, il était donc question d'enseigner auprès des élites de ses sociétés à préserver. Il existait des cloisonnements entre les savoirs élitistes et les classes populaires et les ouvriers n'avaient accès à aucunes formations. Au XXème siècle, l'industrialisation a nécessité un besoin de main d'œuvre technique et l'école est devenue obligatoire pour tous. C'est après la guerre de 1945, que les décrets de 1954, marquent une étape importante dans la construction des dispositifs de reconversion (Barrière et al.1989).

Force est de constater que l'émergence de la formation professionnelle continue (FPC) est étroitement liée au contexte socio-économique et au contexte institutionnel dans lesquels se déploient les politiques publiques en matière de formation et d'emploi. Les contours de la FPC n'ont cessé d'évoluer au fil des années. Elle se distingue de la formation initiale du fait de son histoire et aussi parce qu'elle a été construite sur l'idée que la formation professionnelle continue s'adressait à un public adulte expérimenté et qu'il ne s'agissait pas de pédagogie mais d'andragogie. Aujourd'hui, la formation formelle concentrée en début de vie, n'est plus suffisante pour répondre aux besoins des individus tout au long de leur vie. Les actifs découvrent qu'ils doivent acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter à l'évolution des entreprises et de l'environnement dans lequel ils vivent.

La formation devient un véritable fait social à partir de la loi fondatrice de 1971, impulsée par Jacques Delors. Cette loi présente la formation continue comme un outil d'adaptation des salariés mais aussi comme un moyen de développement personnel, de promotion sociale. Cette loi rend obligatoire la participation des entreprises de plus de 10 salariés au financement des actions de formation et institue le congé de formation rémunéré. *L'apprentissage tout au long de la vie* est un concept politique directement inspiré par Jacques Delors, paru pour la première fois dans le Livre Blanc de la Commission européenne sur l'éducation et la formation tout au long de la vie en 1993. Conjointement, la

décentralisation en 1983 en France, a perduré jusqu'en 2008 en intégrant progressivement la formation des jeunes et les formations sanitaires et sociales initiales et continues. L'intérêt de la formation s'est accentué à partir des années 1990, en raison de l'accélération des mutations économiques, technologiques et organisationnelles appelant une mise à jour continue des compétences et des qualifications.

1.2 Zoom sur les universités

Au XIXe siècle, dans le cadre des universités, on se retrouve avec des cloisonnements entre les classes *étudiantes* en formation initiale et les classes *adultes* en formation continue. L'éducation des adultes est marginale et les universités n'ont pas l'appareil formation adapté à ces nouveaux *clients*. C'est seulement après les trente glorieuses que les classes moyennes peuvent prétendre à se former pour se qualifier. La massification de la formation allait ouvrir des rapports nouveaux des universités vers les organismes de formation pour adultes.

En France, en 1972 et 73, les politiciens souhaitent provoquer la mutation du système universitaire vers le renouvellement des pédagogies (lettre circulaire du 26 avril 1972) ; vers une ouverture aux groupes sociaux populaires ou exclus de la formation.

« ...L'université a été traditionnellement liée, soit à des corporations professionnelles, soit à des gens qui appartiennent à des classes dites supérieures de la société. S'il n'y a pas de solidarités nouvelles et institutionnelles qui s'établissent avec d'autres groupes, les transformations souhaitées n'ont pas d'avenir. » (Bourgeault dans Pineau, 1980, p12.)

En ces termes, Guy Bourgeault (1980) emploie les mots *solidarités, avec d'autres groupes, transformations* et *avenir*, nous identifions à cet instant des unités de sens pertinentes susceptibles de nous aider dans la construction et la production de notre travail de recherche.

1.3 Le rapprochement des universités et de la formation continue

Dans les années 70, la volonté politique de démocratiser l'appareil universitaire va perturber les mentalités. Les facteurs économiques, politiques et les exigences démocratiques ouvrent le marché de la formation supérieure avec des exigences nouvelles qui sont d'instituer la formation permanente dans les universités. Par conséquent, les universités ne sont plus seules sur le marché, ces rapports de force les poussent vers une ouverture plus large du

public, une pédagogie révisée dans une économie de marché où les universités sont soumises à la concurrence. Cependant ces axes sont quasi voués à l'échec. En effet, les premiers résultats concluent à la déception en raison du peu d'ouvertures sociales. En 1975, la formation continue au sein des universités ne représentait que six pourcent du chiffre d'affaires. A l'époque, il n'était pas simple de s'adapter et enfin de comprendre que le rapport éducation permanente et université était un facteur favorable au renouvellement de la clientèle même si le taux de fréquentation des adultes était en deçà des objectifs. Cependant les catégories socio professionnelles les moins qualifiées ne font pas partie du quota, ce phénomène existe encore aujourd'hui malgré les politiques de formation et d'insertions professionnelles mises en place.

De fait, comme l'exprime Gaston Pineau (1980),

« Les cellules de formation continue sont vues comme une stratégie de transformation radicale de l'université et par là de la société, plus que comme de simples instruments de formation d'adultes ou même de réforme universitaire. » (p.3).

Sous un angle empirique, les réformes peuvent perturber les mentalités, ce qui fait apparaître l'idée qu'il faut laisser un temps d'adaptation aux universités pour instaurer de nouvelles pratiques et créer les ressources nécessaires à la conception et à la réalisation de la formation continue. Cela nécessite des temps et des espaces d'échanges à organiser afin que de *simples instruments* se modifient.

« ...En fait, l'université est un appareil reproducteur de la société... » (Bourgeault, 1980, p.13). Et également, nous ajoutons que *l'université est une structure ingénieuse* initiatrice de transformations.

2. VERS UNE UNIVERSITARISATION DES METIERS MANUELS

2.1 L'artisan, l'artisanat et ses compétences

Est artisan, celui qui

« exerce à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat après consultation de l'assemblée permanente des chambres de métiers, de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie et des organisations professionnelles représentatives » et « qui n'emploie pas plus de dix salariés... » (Loi n° 96-603 du 5 juillet 1996 relatif au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat (loi dite Raffarin), Article 19).

L'artisanat représente plus de 250 métiers répartis en quatre grands secteurs : le bâtiment, les services, la fabrication et l'alimentation. Considérée comme la *Première entreprise de France*, elle compte 430 000 emplois salariés en 2011 et 200 000 apprentis formés chaque année (source APCMA 2011). L'apprentissage est une voie privilégiée pour devenir artisan, et l'artisanat est un secteur riche en potentialités de recrutement. De nombreuses entreprises seront dans les années à venir (source observatoire 41) concernées par la cession en raison des départs en retraite. Ne serait-ce pas un contexte opportuniste pour réfléchir aux renouvellements des compétences et ainsi le considérer dans la construction des offres de formation avec les universités ? La pérennité et le développement des entreprises artisanales sont indispensables pour maintenir le tissu économique national. Cependant, pour justifier de la qualité d'artisan, le chef d'entreprise doit détenir un diplôme ou un titre homologué dans le métier pour justifier de sa qualité et de son savoir-faire. A titre d'exemple, les coiffeuses en salon doivent être titulaires d'un Brevet Professionnel (loi de 1946) ou employer une personne qualifiée pour exercer alors que dans les métiers qui touchent à la santé ou la sécurité des personnes, il faut justifier d'un Certificat d'Aptitude Professionnelle ou équivalent ou avoir exercé pendant 3 en qualité de salarié ou chef d'entreprise ou employer une personne qualifiée (loi Raffarin). Ainsi cette obligation est l'un des éléments de base à ne pas occulter dans les réflexions à mener avec les partenaires en matière de référentiels de compétences techniques et de gestion.

Pour être en phase avec les mutations technologiques, économiques et sociales, les artisans évoluent avec leur métier au rythme des innovations en vue de rester compétitif sur le marché. S'agrègent des modes de travail et de fonctionnement nouveaux et émergent des besoins en compétences nouvelles. Sont ainsi concernés aussi bien les savoir-faire techniques

mais également les savoir-faire en gestion d'entreprise. Pour répondre à ses attentes, les services formation de chaque CMA programment des formations courtes et des formations longues diplômantes en gestion d'entreprise et les CFA offrent les formations dites techniques allant du CAP à la licence en passant par les BTS et les DUT.

Depuis longtemps et encore aujourd'hui à une échelle amoindrie, pour l'éducation nationale, les métiers manuels sont réservés aux élèves les plus faibles, en difficultés et pour qui l'enseignement a peu d'intérêt. Un raisonnement contestable car force est de constater que de très bons éléments sont issus des CFA. Pour exemple, de plus en plus d'universitaires, à la suite de leur licence en psychologie du travail et des organisations et en management se dirigent vers l'apprentissage d'un métier manuel. Parallèlement, les apprentis qui deviennent entrepreneurs ont des besoins en gestion d'entreprise qu'offrent les CMA mais également apparaissent des besoins nouveaux dans l'histoire de l'art pour ceux qui relèvent du secteur des Métiers d'Arts par exemple.

Ne sommes-nous pas dans une situation révélatrice d'une nécessité de concevoir une ingénierie par l'entrée compétences, adaptée à ces évolutions contextuelles ? C'est peut-être le moment propice de réfléchir au rapprochement, à la fusion de formations à envisager entre l'intelligence *théorique* et l'intelligence *manuelle*. C'est-à-dire s'approprier de nouvelles pédagogies, de nouveaux enseignements pour mettre en avant la valeur ajoutée de l'interaction des savoirs manuels et des savoirs intellectuels pour renforcer la productivité dans l'entrepreneuriat. Ne nous dirigeons nous pas vers une universitarisation des métiers manuels de l'artisanat ? L'URMA a toute sa place pour prendre en compte ces questionnements dans ses réflexions.

2.2 Rapprochement avec l'enseignement supérieur

L'URMA consiste à construire une organisation régionalisée de l'offre et du développement des formations initiales et continues dans un dispositif global qui implique une ingénierie financière, une ingénierie de formation et une centralisation des problématiques. Ce dernier point est considéré comme étant un réceptacle de problématiques permettant d'identifier les besoins et attentes des individus mais également les obstacles et opportunités rencontrés dans le cadre de leur orientation professionnelle, de leur projet de formation, de leur évolution au sein de l'entreprise...ou encore de leur professionnalisation. Cette phase permet ainsi de faire le recueil des données et d'envisager l'adaptation ou la

conception de parcours de formations nouveaux et modularisés. Il s'agit également de créer des actions de partenariat avec les opérateurs certificateurs du supérieur. Les quatre objectifs sont *de mutualiser et de capitaliser* l'offre et les compétences du réseau ; *développer un dispositif de veille* et d'écoute pour alimenter et *construire de l'innovation* ; développer un suivi *post formation* pour évaluer les impacts de nos actions et faire évoluer nos dispositifs ; produire de la connaissance et du savoir à partir de nos pratiques et par la même renforcer notre légitimité. Pour se faire, les pratiques et les stratégies des chambres de métiers et de l'artisanat devraient-elles considérer celles de l'enseignement supérieur ?

2.3 Les frontières du réel de ces organisations

L'ouvrage *Les combats aux frontières des organisations* de Gaston Pineau (1980) présente les frontières existantes entre les structures, ce qui limite les conditions d'apprentissage et leurs évolutions.

Selon la théorie de Gaston Pineau, les frontières des organisations sont

« Des lieux de négociation, d'interactions et de transactions avec les proches et les moins proches, les amis et les ennemis, les pairs et les supérieurs. Ses frontières ne peuvent être étanches sous peine d'enfermement, d'autisme. Elles sont le lieu d'une lutte constante entre une nécessité et une volonté d'auto organisation et des rapports sociaux pré organisés ». (1980)

Là encore, nous pouvons en extraire quelques mots clés tels que *négociation*, *interactions*, *transaction* et de nouveau réapparaît *avec* entendu comme ne pas faire seul. D'ailleurs, il parle de pré organiser les rapports sociaux, ce qui éclaire notre pensée et fait surgir le désir de mettre en mot le concept de la transaction utile à la mutualisation, processus de mise en place des universités des métiers et de l'artisanat et de leurs partenariats. A ce sujet, Gaston Pineau nomme la stratégie périphérique comme intervenant entre les universités qui ont une place centrale et les organismes de formation qui se trouve dans le périmètre d'action de la formation continue. Il est question d'interactions conflictuelles, de politiques respectives n'ayant pas le même cadre et les mêmes normes. Dans le même ordre, Rémi Hess (2001), sociologue, et spécialiste de l'analyse institutionnelle, dialectise le *centre* et la *périphérie* comme un développement du local vers du régional, national et mondial ce qui entraîne une concentration des centres grandissante et une périphérisation plus étendue. Il n'existe pas de distances absolues entre le centre et la périphérie et il n'y a pas de lieux où il n'y a pas de *contradictions dissociables*. C'est aussi savoir reconnaître ses contradictions,

participer à la monter de l'implication et à l'explicitation pour que la communication entre la périphérie et le centre soit diffuse et apporte du sens aux deux zones respectives. Il présente également une typologie des rapports centre périphérie *services périphériques = services aux frontières* :

- « - La fluidité selon laquelle l'impulsion périphérique circule sans problème
- La cristallisation selon laquelle l'impulsion est acceptée mais localisée
- La canalisation : la demande sociale est reliée au centre qui en assure le contrôle
- La latence : l'impulsion semble acceptée mais reste latente
- Le blocage : l'impulsion est bloquée par la résistance et l'opposition de l'institution
- La crispation autoritaire : c'est le refus de l'impulsion périphérique. » (2001, page 47)

Ces différentes situations dépendent probablement d'un contexte, d'une conjoncture, d'un niveau stratégie politique ou encore d'un environnement de travail et des rapports entre individus et groupes d'individus. Ce qui nous amène à déduire que les frontières organisationnelles sont des zones « stratégiques d'action » (Pineau, 1980, p59), de communications réciproques qui à notre sens, doivent travailler les rapports à l'environnement, l'individu, et les groupes sociaux. Pour éclairer ces propos, nous schématisons la zone de communication réciproque de cette manière :

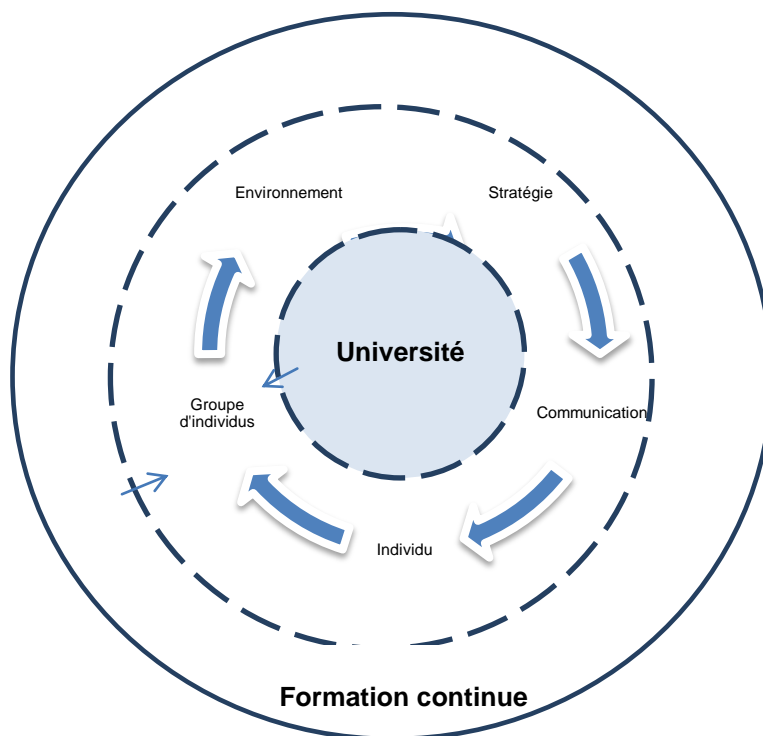


Figure 1 La communication réciproque des organisations

Nous avons pris l'élément de centralité, l'urma et les éléments de périphérisation, les partenaires de la formation continue en considérant l'environnement, les individus, le groupe d'individus, la stratégie et la communication réciproques. Ainsi la perspective centre périphérie en cette matière nous semble pertinente car nous représentons l'interrelation entre l'université et les organismes de formations dans la fonction qu'elles jouent dans cet espace de formation. Cette modélisation nous est utile pour notre travail de recherche en termes de stratégie de développement des universités des métiers et de l'artisanat puisque notre processus de mutualisation réunit un réseau et ses espaces diversifiés.

Cette première approche historique relevant de cloisonnements entre classes sociales, puis des transformations devant favoriser le rapprochement de la formation initiale et continue et des institutions elles-mêmes, nous amène à prendre en considération dans notre travail la représentation de la mutualisation dans ses différents contextes. Ainsi, dans le chapitre suivant, il nous semble important d'approfondir notre questionnement de départ, *quelles sont les possibles d'une mutualisation interdépartementale des pratiques et des moyens nécessaire à la mise en place d'une université régionale des métiers et de l'artisanat*, en creusant les concepts que la mutualisation met en mouvement. Au préalable, nous avons choisi de reprendre l'origine et les définitions des termes autour de la mutualisation pour petit à petit les intégrer dans le contexte de notre recherche.

CHAPITRE 3 – L’ARCHIPEL DE LA MUTUALISATION : L’ILOT DE LA TRANSACTION, L’ILOT DE LA COOPERATION ET L’ILOT DE LA PRODUCTION DE SAVOIR

1.1 L’EMERGENCE DES ILOTS

1.1 Le questionnement de départ

Au regard des intentions issues du concept de l’URMA, quelques mots clés nous interpellent : mutualiser, produire de la connaissance et du savoir, réseau, pratique, compétence, et légitimité. Mais qu’entendons-nous par mutualisation ? Est-il possible de mutualiser sans coordonner dans un climat de confiance et de sérénité ? Sans oublier le résultat qui est de produire du savoir. Une autre question m’effleure l’esprit, passe-t-on d’ingénieries de formation départementales, d’identités départementales, de valeurs départementales à une identité régionale homogène ou gardons-nous des spécificités locales ? La mutualisation semble avoir toute sa pertinence à être étudiée dans un contexte où l’individu a une valeur centrale au sein d’organisations en « transformation » (Bellier dans Carré et Caspar (dir.), 1999, p224).

1.2 La mutualisation, un espace de navigation

Au sens étymologique, la mutualisation est le *fait de mutualiser, d’être mutualisé*. Le verbe mutualiser veut dire *donner à l’organisme la forme d’une mutuelle; s’inspirer des principes de la mutualité*. Et mutuel : *qui s’échange entre deux ou plusieurs personnes, qui implique un comportement simultané et réciproque* (lien url Le Larousse).

Historiquement, la première coopérative a vu le jour en 1844, elle se dénomme la *société des équitables pionniers de Rochdale* avec la création d’un magasin ayant pour objectif de garantir des prix raisonnables et de qualité. Les membres accroissent et le concept de coopérative de consommation s’essaime dans toute l’Angleterre. C’est en 1860 que le domaine du logement et de la production industrielle se développent selon le modèle des équitables pionniers. Ainsi les nouvelles formes de coopératives et mutuelles par gouvernance ou par objet, vont se baser sur des théories économiques et politiques telles que le fédéralisme

coopératif, le mutualisme, le socialisme, l'économie sociale et solidaire et le Owenisme. Cette dernière théorie de Robert Owen, socialiste et fondateur du mouvement coopératif, repose sur *la communauté du travail et de ses produits* ([lien URL ptidico.com](http://ptidico.com)) pour éviter et freiner la paupérisation humaine. Il envisage de regrouper les classes moyennes afin de diminuer les divisions sociales entre individus, ville et campagne et souhaite créer un environnement favorable à la perfectibilité de l'homme. De plus, il s'attache à la formation des individus pour diminuer les inégalités de savoirs. Cette doctrine est d'ores et déjà la genèse de développements futurs d'autres formes de coopératives mais elle connaîtra également par la suite un essoufflement dû à ce *socialisme utopique*.

Un retour sur la formation nous semble intéressant pour aborder le champ de l'enseignement mutuel et de préciser que les *écoles mutuelles* ont été les premières à le pratiquer pour pallier une pénurie d'enseignants. Ce modèle importé d'Angleterre au XVIII^e siècle, consiste à ce que des élèves enseignent à leurs pairs. Plusieurs classes sont regroupées dans un lieu identique, en même temps avec une alternance des rôles enseignants/élèves. (Lien url Dictionnaire historique de la Suisse). Une méthode pédagogique ancienne et historique qui a vite été dépassée par l'enseignement traditionnel. Cependant, nous sommes tentés de la faire revivre dans notre étude au regard du vocable qu'elle met en lumière c'est-à-dire *pallier, regroupement, lieu unique, alternance*, à notre sens transversal à la mutualisation. Ainsi, nous l'interpellerons possiblement dans la suite de nos travaux de recherche

La définition que nous construisons de la mutualisation est basée sur différentes phases d'activités nécessaires pour aboutir à la création d'une structure ou d'une œuvre commune. Nous l'expliquons comme un processus permettant de créer des synergies entre organisations permettant une mise en commun pour en tirer des bénéfices réciproques. Elle peut être informelle lorsqu'il s'agit d'échanges d'idées, de pratiques et devient formelle dès lors qu'une convention est établie. Il peut être question de conception d'outils, de mise en commun de matériels, d'échanges de savoirs, d'espaces de travail, de supports de communication pour créer des collaborations, dialoguer, professionnaliser l'activité formation, faire des économies ou pour améliorer les services.

Une distinction se fait avec le verbe mutualiser. Mutualiser est un état, une action de savoir articuler, mettre en commun, uniformiser en évitant les interférences, et se mettre d'accord sur les objectifs et le résultat à atteindre à partir de besoins particuliers ou convergents nés d'un contexte conjoncturel commun. Plus explicitement, il s'agit de savoir

mutualiser les méthodes, les pratiques, les moyens et de créer les outils pour faire évoluer et adapter l'offre de formation initiale et continue dans le cadre du processus de mutualisation.

Ces recherches nous permettent de préciser que les formes de mutualisation sont principalement des coopératives, des mutuelles de regroupement qui existent pour officialiser une démarche. Dans le cadre de l'URMA, la coopérative peut avoir sa place, il est donc intéressant d'approfondir la notion de mutualisation pour y trouver les concepts émergents ou bien communs. Cette forme de mutualité serait-elle un système, une communauté de travail constituée de personnes et d'organisations avec nécessité de réciprocité et de gouvernance ?

Au regard des premiers groupes de travail régionaux et de leurs échanges sur la conception des universités des métiers et de l'artisanat, nous avons le sentiment que notre théorie s'oriente vers l'utopie, non pas qu'elle soit éloignée des définitions, de la normalisation et des courants épistémologiques. Seulement, des freins émergent dès lors qu'il est question d'aborder les premières pistes de mutualisation, ce sont des grimaces, des refus, de la méfiance, autant de signes qui méritent d'être observés par le biais de la recherche. Ainsi, nous entendrons ici la mutualisation, dans les situations de passage de l'individuel vers le collectif ; de l'échange à la réciprocité ; de la coopération et de la confiance vers une démarche constructive car il s'agit en effet d'avoir une capacité d'adaptation, de rester serein, dans ces situations de changement qui semblent bouleverser tant les esprits. Et pourtant, dans ce contexte vécu par les CMA, les techniques de mutualisation doivent être comprises et acceptées pour avancer dans la démarche. Il s'agit, dans un premier temps d'effectuer un état des lieux, un diagnostic de ce qui existe dans chaque structure afin de capitaliser l'offre et les compétences du réseau et de l'environnement. C'est ensuite, repérer ce qui doit être exploité pour évoluer et être en mesure de s'adapter au projet. C'est définir de grands axes de travail tout en analysant les risques. Le but est de mettre en place des techniques pour optimiser les pratiques professionnelles, les moyens matériels, humains, immatériels pour une mutualisation de coût : c'est l'ancrage vers les préoccupations professionnelles et financières.

C'est pourquoi nous pensons que trois concepts sont étroitement liés : celui de la transaction, celui de la coopération et celui de la production, et nous faisons l'hypothèse dans le cadre de cette recherche que ce sont trois sous processus stratégiques du paradigme de la mutualisation au sein d'organismes de formation. L'ingénieuse métaphore de l'archipel composé de *l'île macro*, *l'île méso* et *l'île micro* issus de « L'archipel de l'ingénierie de la formation, transformations, recompositions » (Brémaud, Guillaumin, 2010) nous semble

rejoindre le processus transversal stratégique et politique de la mutualisation inscrit dans l'île macro de l'archipel.

Partant du principe qu'un processus est composé de plusieurs phases et d'une pluralité de modalités, il nous semble ainsi opportun que notre recherche repose sur la fédération de la démarche déductive et inductive comme le propose Albert David (1999). Il parle de « boucle récursive » comportant une abduction, une déduction et une induction. De même, Pierce parle du déroulement indéfini de ce qu'il nomme un cycle. La démarche hypothético-déductive selon le principe de Boudon, sociologue, est considérée comme l'étude d'une proposition donnée à l'étude d'une autre proposition qui en découle grâce à l'exploration des conséquences possibles des hypothèses. C'est à la phase de l'interprétation des résultats, des pistes et/ou préconisations du sujet de la recherche que nous nous baserons selon le paradigme de la démarche inductive, selon les auteurs de *Produire ou reproduire* qu'ils nomment d'*hypothético-inductive*. Suite à notre raisonnement sur le champ exploratoire, nous nous attachons, à partir des faits observés, à énoncer possiblement des théories nouvelles ou bien nous confirmerons ou infirmerons. Cependant l'abduction formulée par I. Mourral et L. Millet (1995) précise « la conjecture sans force probante, fondée sur une hypothèse tirée de l'expérience » (p.7), nous paraît pertinente à exploiter en amont et en aval de la déduction et de l'induction.

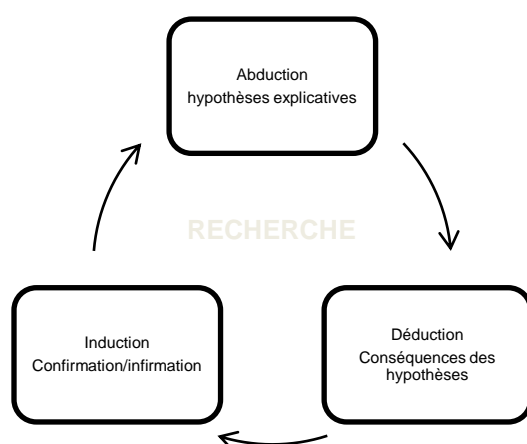


Figure 2 Cycle de la recherche

Ainsi notre étude s'articule au sein de l'île macro selon cette modélisation.

1.LA DECOUVERTE DU PREMIER ILOT

1.1 Vers l’au-delà de soi et des organisations

La mutualisation interpelle dans sa stratégie politique le concept de la transaction, au sein duquel est abordée l’ingénierie de formation d’où émerge le concept de la coopération pour produire. Et par conséquent, l’enseignement et la pédagogie avec le concept de la production de savoirs. Mais tout d’abord, l’îlot de la transaction mérite d’être découvert.

« Une transaction désigne à la fois une série d’opérations en même temps que le résultat de ces opérations, c’est-à-dire une entente, un contrat établissant de nouveaux rapports sociaux ». (Pineau, 1980)

Une définition peu distancée de l’usage de la *transaction* dans le langage courant, convenue comme une négociation ou encore un échange commercial entre deux ou plusieurs parties pour aboutir à un accord. Néanmoins, lorsqu’elle est présentée comme une opération financière, la dite définition s’en éloigne puisque les rapports sociaux n’existent plus.

Ainsi, pour approfondir cette notion, nous souhaitons l’aborder par son origine et principalement dans le champ sociologique et psychologique. Au sens étymologique, la transaction vient du latin *transactio* ou *transactionem* qui signifie à l’origine *action de transiger*, acte par lequel on fait des concessions réciproques sur un différent. (Lien URL, Le Larousse). Mais pourquoi transigeons-nous au juste ? Fondamentalement, cet acte est un processus d’échange dans le but de satisfaire un besoin. Transactionem est formé par *trans* au-delà et par *actio* signifiant *action* en latin. Egalement le mot latin *trans* signifie de l’autre côté, le suffixe *ion* un processus. Nous nous permettons de distinguer ainsi par *trans* l’acte d’aller au-delà de ses habitudes, et d’aller de l’autre côté de son environnement professionnel et par *ion* le fait que l’acte précédemment cité s’inscrit dans un processus d’action qui nécessite de faire des concessions en vue d’un consensus.

Sommes-nous dans un rapport gagnant gagnant ? Ce sous processus intègre des phases d’offres, de contre-propositions ; de revendications et de retraits ; les accords et les désaccords dans une dimension relevant de l’explicite et de l’implicite. Les enjeux particuliers et individuels ne ressortent pas forcément dans l’enjeu collectif. Peut-on les nommer d’enjeux cachés pour mieux préserver l’enjeu final ? Ce sont des échanges verbaux et

comportementaux dans lesquels on distingue les messages envoyés et les réponses singulières selon la perception de la demande. C'est là où la transaction sociale a tout son intérêt pour être abordée et c'est en ce sens que le concept de transaction va être étudié puisqu'il se rapproche du processus transversal de la mutualisation.

Maurice Blanc (2009), sociologue, parle de la transaction sociale, comme étant une interaction, un échange comme en économie; elle est également comme en droit « un accord suite à des conflits, situation éphémère car révocable ».

« ...La transaction sociale ne présuppose pas que l'accord découle de procédures rationnelles et clairement formalisées. Elle est attentive aux accords informels, implicites ou tacites. Son champ est plus large que celui du concept voisin de négociation qui suppose des échanges verbaux. L'expression de « négociation silencieuse » est paradoxe ou un oxymore ; elle a été utilisée pour introduire le concept de transaction sociale là où il y avait des accords tacites sans négociation explicite » (Schurmans, dans Blanc, 2009).

Ce qui nous semble intéressant ici, c'est la négociation silencieuse entendue par l'implicite et le tacite, car elle est contraire au formalisme qui selon nous a un caractère d'engagement plus ferme et rigoureux. Ainsi, la souplesse de la transaction sociale serait-elle favorable à la mutualisation ? Par conséquent, quelle est la valeur ajoutée de l'implicite et du tacite ? Les sous-entendus éviteraient-ils de voir la réalité et de fait éviteraient-ils de mesurer l'ampleur des transformations à envisager dans le champ de l'inter-organisationnel et du trans-organisationnel ? Cette hypothèse mérite d'être creusée par le biais de l'étude du terrain.

Dans un autre registre, Claude Dubar dans Blanc (2009), parle du concept de « double transaction » :

« La transaction biographique entre le passé de l'individu et son projet d'avenir et la transaction relationnelle de cet individu avec son environnement social, susceptible de favoriser le projet ou au contraire de s'y opposer »

C'est la transaction du « prescrit et du réel », théorie à laquelle nous pensons qu'une passerelle s'impose pour clarifier les intentions. En ces termes, un détour se mérite vers la psychologie pour qui, l'analyse transactionnelle a une place importante pour favoriser une prise de conscience et une meilleure compréhension de *ce qui se joue ici et maintenant* dans les relations. Des grilles de lecture favorisent la prise en compte des problèmes relationnels ainsi que des modalités d'intervention pour résoudre les difficultés rencontrées.

En sociologie des organisations, Crozier et Friedberg dans Blanc (1977) livrent une définition « Les transactions aux frontières des organisations ». « Quand la sociologie des organisations se réfère à la transaction, c'est plus à la transaction économique qu'à la transaction sociale » (Friedberg, 1993). Ce modèle est simplificateur de la réalité, Crozier estime que l'organisation serait « bloquée, victime de ses excès de bureaucratisation, s'il n'y avait pas de transactions et de compromis ». De façon complémentaire, la transaction sociale correspond parfaitement à l'étude de ces situations peu façonnées, où les logiques se confrontent.

En ces termes et au regard du présent, nous pensons que la transaction sociale a évolué et n'intervient plus seulement aux moments de conflits, ou dans le cadre d'organisations peu structurées mais lorsque les organisations sont vouées à changer pour s'adapter à la demande de commanditaires, à des injonctions, ou encore d'une volonté de se développer et d'élargir son offre de service. La transaction n'intervient pas nécessairement dans une situation de crise mais d'anticipation, de prévention ou d'amélioration.

En s'inspirant de Niklas Luhmann, Voyé (1992), il a montré que la plupart des transactions adoptent un « consensus supposé », le consensus réel étant laborieux à atteindre. C'est-à-dire qu'il n'y aurait pas un seul individu qui décide mais une pluralité. Ce consensus est une notion d'actualité et elle est présentée comme une avancée démocratique.

Ainsi, la transaction sociale prend place dans de nombreuses recherches sur l'éducation et la formation, le travail social, l'insertion sociale et professionnelle. Ces différentes approches de la transaction nous inspirent sur le fait que le concept de la transaction doit se démarquer du rapport commercial et financier pour se définir au sein de rapports sociaux dans le champ de l'ingénierie de formation. Le choix de notre concept de la transaction s'apparente aux universités des métiers et de l'artisanat puisqu'il s'agit d'étudier les possibilités de transiger entre les chambres de métiers et de l'artisanat et l'enseignement supérieur pour concevoir une université des métiers de l'artisanat innovante. Les modalités de transactions inter organisationnelles et intra organisationnelles semblent être pertinentes à être étudiées tout en sachant que l'exploration scientifique dans ce domaine est peu avancée. Le point de départ de cette première approche de la transaction définie comme l'opération de base des rapports sociaux va consister à explorer le processus de communication entre « les unités sociales et par-delà leurs frontières » (Pineau, 1980), attendu que les frontières peuvent être dépassées qu'en transigeant avec l'autre et avec soi.

1.2 Externalisation future de la transaction interorganisationnelle

A partir de la perspective de Gaston PINEAU (1980),

« la transaction peut être définie comme une opération sinon l'opération de base des rapports sociaux, l'opération qui fait communiquer bon gré mal gré, les unités sociales par-delà leurs frontières ».

Ce qui nous avance à préciser qu'au nombre de six en région centre, les chambres de métiers doivent transiger entre elles et avec les autres pour mutualiser les moyens et pratiques en vue de concevoir l'université des métiers et de l'artisanat. C'est dans un second temps, que la transaction s'externalisera vers les organisations telles que les universités, le CNAM, les IUT pour rapprocher les enseignements académiques des enseignements techniques et professionnels. Une réflexion globale, systémique, annonciatrice de premiers signes de transformations et d'adaptations pour un intérêt commun, celui d'une offre de formation innovante. Si l'intérêt n'est pas, la transaction n'aboutira probablement pas.

Aborder dans ce chapitre la mutualisation et la transaction, a été notre choix pour expliciter notre lecture et notre cheminement. Nous pensons la transaction comme une dynamique évolutive de la mutualisation, impliquant des situations d'échanges, de communication, d'engagement mutuel, de réciprocité engageant de manière transversale, les rapports sociaux et les rapports aux savoirs aux frontières des organisations. Cette première approche sur la mutualisation et la transaction nous amène alors à reprendre notre question de départ et de préciser qu'il nous semble pertinent de centrer la mise en problème principalement sur la transaction et de ce qu'elle implique en termes de coopération pour aborder succinctement dans le chapitre cinq, la production de savoirs sur les modèles de l'alternance juxtapositive, intégrative et interactive , à considérer au sein de cet îlot de la transaction.

1.LA COOPERATION, ET SA DIMENSION COLLECTIVE

1.1 Ses sources

Le mot d’usage coopérer a pour signification « prendre part, concourir à une œuvre commune ; contribuer, participer » (Lien url, Le Larousse,). Dans la théorie de l’économie, la coopération à un coût, non pas financier mais de ce que cela coûte au sujet de coopérer et de construire pour certains dans des contraintes qui peuvent peser sur le rapport au travail.

Nous avons fait le choix d’explorer la théorie du don et du contre don de Mauss (2011). Sa théorie consiste à dire que le don et le contre don créent du lien social et traduit les phases de *l’obligation de donner*, *l’obligation de recevoir* et *l’obligation de rendre*. Considéré comme essentiel dans la société humaine, Marcel Mauss étudie les raisons du contre don sur le terrain en Polynésie, Mélanésie et dans le Nord-Ouest américain. Son ouvrage *Essai sur le don*, privilégie deux axes de recherche, celui de la réciprocité du don en dehors de l’échange lui-même et la raison de la réciprocité dans le triptyque donateur, donataire et l’objet en question considéré comme une force centrale de l’acte. Il constate que les dons se déroulent entre collectivités mais pas entre individus avec trois obligations qui forment la réalité du *don-échange* qui consiste à donner, recevoir rendre tout type de biens matériels, de traditions, etc Refuser n’est pas dans la culture de ces sociétés archaïques, les tribus souhaitent garder leur honneur. Le don permet de pacifier les luttes entre les clans grâce à la relation que peuvent avoir ces individus entre eux, ces obligations mutuelles s’inscrivent dans un réseau de don. En même temps, il existe une sorte de rivalité, et c’est à celui qui donnera le plus pour se donner l’occasion d’être supérieur, c’est à ce stade que Mauss remarque l’ambiguïté fondamentale du don entre pacifier et rivaliser. Néanmoins c’est ce qui construit ces sociétés, Mauss parle de *prestations totales* car il s’agit d’échanges économiques, de droit, et humains qui font évoluer la société, il dit d’ailleurs que c’est un des *rocs humains sur lesquels sont bâties nos sociétés*. Nous relevons de part des faits empiriques que les individus de nos sociétés contemporaines oublient souvent d’être redevables d’un don. Comme le précise Mauss nos sociétés se sont éloignées de ce principe d’échange mais dans tous les cas, nous pourrions considérer que la coopération peut se traduire par un échange réciproque.

La coopération est une dimension représentative dans la recherche et expose des principes très divers de développement, tout en sachant que de nombreux concepts ont été forgés sur la base de cet essai de Mauss. Bourdieu dans Mauss évoque le mensonge social entre le don et le contre don avec la notion de dépendance et d'infériorité. Pour Levy –Strauss (2010), la force de l'objet le *hau* n'est pas une raison de l'échange mais c'est davantage la prise de conscience de l'être humain à coopérer, à échanger dans le cadre d'une situation problème ayant une importance particulière. D'autres s'attèlent aux obstacles inhérents à toutes coopérations. A titre d'exemple, Bataille et Claude Lefort parlent de l'échange comme une lutte et du don comme un processus de destruction.

Cependant, nous souhaitons faire un détour sur les recherches de Norbert Alter (2009) qui met en avant la logique sous-jacente du don dans la coopération en entreprise. Il analyse les relations de la coopération au travers du don en considérant que le transfert de connaissances entre salariés est vécu comme un service rendu et une volonté de lien social, et qui ne se réduit pas à l'altruisme. L'échange s'appuie sur des sentiments, des émotions, de l'empathie avec cette notion de supériorité comme l'avait déjà fait remarquer Mauss au sein des sociétés primitives. C'est le fondement de l'efficacité collective au sein de l'entreprise. Cependant, la coopération est moins présente lorsqu'il n'y a pas ou peu de gratitude. Norbert Alter présente aussi le déni des responsables par rapport à la contribution volontaire des salariés considérant que c'est une perte de temps ce qui amène N. Alter à préciser que les enjeux des responsables sont basés sur la reconnaissance de la fonction sociale de la coopération, le renforcement du potentiel des salariés et la reconnaissance des salariés pour leurs dons. En ce sens, il veut dire que les relations professionnelles et le management ont un rôle important pour favoriser la coopération.

D'autres auteurs font ressortir que la coopération intervient à tous les étages de la vie. « Les gènes doivent coopérer pour former un génome dans une cellule, les cellules doivent coopérer pour former un organisme multicellulaire » (lien url, Koschwanez et al. 2011,) et « les organismes multicellulaires doivent coopérer pour former une société » (Bourke 2011, lien URL du site Cairn). Au regard de cette citation, nous entreprenons de parler de cycle de vie organisationnel d'une structure considérant que chaque niveaux hiérarchique est concerné et impacté par la coopération à mener. Pour reprendre la formule du *doivent coopérer pour* dans le cadre des universités des métiers et de l'artisanat, devons-nous pensé que les décisionnaires de la stratégie politique *doivent coopérer pour* que les responsables ou directeurs de la formation impulsent une dynamique de coopération entre les conseillers et

responsables pédagogiques ? Et est-ce que ces derniers *doivent coopérer pour* construire un outil commun avec les partenaires ? Et enfin est-ce que les partenaires *doivent coopérer pour* la conception d'une université des métiers et de l'artisanat ? Une mise en forme séquencée temporelle et collective tout à fait intéressante à être approfondie.

Selon Valérie Reicher-Brouard (2001). La coopération est,

« ...désignée comme ce moment crucial où les sujets opèrent de façon volontariste, la synthèse entre les finalités et le sens de leurs activités en vue de la réalisation de l'œuvre commune, la coopération, ou plutôt son idéal, n'advierait que sous certaines conditions intersubjectives et éthiques. La mise en visibilité des trouvailles des intelligences pratiques » en passe nécessairement par le dévoilement des actions et, par-là, des sujets eux-mêmes ». (p.120).

Pour alimenter le cycle de vie organisationnel, nous le compléterons à travers le sens de la coopération donné par Valérie Reicher. Effectivement, nous pouvons supposer qu'il existe des conditions intersubjectives et éthiques à la coopération, les sujets sont en conséquence examinés comme des protagonistes d'une action commune qui ont pour rôle de faire émerger et de transmettre leurs savoirs, leurs connaissances de la pratique pour construire une coopération idéale. Seulement, l'idéal est certaines fois éloigné de la réalité, notre mission sera ainsi d'explorer ce concept auprès des acteurs des universités labélisées.

Ainsi nous remarquons que les travaux de recherche explorent les contextes disciplinaires, institutionnels, nationaux dans lesquels la coopération peut être vécue différemment. Les comportements coopératifs, les échanges verbaux et non verbaux, les stratégies de coopération humaines, les capacités à échanger ont pu être inscrites dans la durée. D'une manière générale, il semblerait que l'étendue de la coopération vers les réseaux a été profitable pour les hommes et la société.

Dans nos travaux de recherche, la coopération dans le cadre de la mise en place des universités des métiers et de l'artisanat, semble se rapprocher de l'acte de mettre à plat des pratiques individuelles et de travailler ensemble pour mutualiser des outils et des pratiques par des moyens qui se complètent. La relation de coopération se construit autour d'une problématique commune (Levy Strauss, dans Blanc 2009). Un résultat est à atteindre et le fait de réfléchir aux impacts appelle que des informations soient recherchées sur le contexte général dans lequel va s'inscrire la coopération. Il peut s'agir de mobiliser les savoirs de chacun et de partager, de faire en sorte que chaque structure aille au-delà de sa propre individualité. « Une coopération efficiente peut exister grâce à la compétence collective » (Le Boterf, 2000). La concurrence doit disparaître pour laisser place au partenariat et à la

confiance. Dans cette situation, il est opportun d'articuler les instances pour éviter les interférences, et de travailler intelligemment ensemble.

Ainsi, mesurer l'efficacité de la coopération est une entreprise bien aventureuse au regard des multiples modalités. En ces termes, nous allons étudier plus particulièrement la coopération en termes d'activités permanentes d'échanges, et de réciprocités avec en perspective la performance collective au moyen de l'échange social. Ce dernier étant abordé avec les effets de la confiance dans les relations coopératives. La confiance peut-elle être considérée comme un levier permettant de développer la coopération en termes de pratiques et de moyens ? D'où l'intérêt, de se diriger vers la notion de confiance et de voir ce qu'elle apporte dans la coopération.

1.2 La confiance, un facteur favorable à l'environnement de la coopération ?

« La confiance, est un pari, qui consiste à admettre qu'une part de l'avenir dépend de l'action d'un autre que soi »

(Cornu, 1998)

Selon Laurence Cornu (2003), La confiance

« C'est une relation entre êtres humains, qui dans certaines de ses modalités peut instituer l'autre comme sujet autonome, par un renoncement au contrôle sur ses actes » « c'est une action entre sujets, opérant par des actes de reconnaissance », « la confiance relève d'un acte commun d'émancipation ».

En effet, l'auteur met en avant dans son écrit que la confiance est un état à enseigner par les parents pendant l'éducation de leurs enfants. Dès le plus jeune âge, il est important de créer des situations d'autonomie et de savoir prendre des parts de risques pour laisser son enfant agir seul. En retour de l'action, les parents témoignent de la reconnaissance. Ce va et vient permet à chacun de croire en l'autre. Tout au long de l'éducation, l'individu sera plus à même de faire confiance ce qui n'évitera pas d'être confronté à des conflits que ce soit dans le cadre personnel ou professionnel sachant que ces moments peuvent reposer sur la naïveté mais également sur la méfiance. La confiance a une part d'imprévisibilité, une prise de risques qui amène l'individu vers l'émancipation. Selon Laurence Cornu « Toute confiance est doublée d'une méfiance » (1998). L'habitude de travailler seul en autonomie et de devoir partager ses compétences est-il envisageable ? Est-ce facile de dévoiler en collectivité ses pratiques ? Faut-il se méfier ? Les autres ne vont-ils pas prendre ces outils de liberté pour les rendre davantage contrôlables et revisités ? Il semblerait à notre sens, important qu'il y ait une

confiance dans les êtres et entre les êtres pour décider de leur avenir professionnel commun même si le nébuleux existe. Cette interprétation ne va aucunement sans poser de problèmes : il s'agit ici d'aborder la notion de changement dans les organisations du passage de l'individualité vers le collectif.

Faut-il accepter le changement pour passer de l'individualité vers la collectivité ou faut-il accepter de travailler collectivement pour changer ? Le changement, on le sait n'est pas toujours souhaité d'où la complexité des situations de travail pour penser et faire des choix ensemble lorsque l'on n'ait pas prêt à s'adapter. Françoise Kourilsky (2008), docteur en psychologie a développé la conduite de changement et souligne que les comportements changent et évoluent par des signes de résistance ou de plaisir face à de nouvelles situations professionnelles. Le rôle du manager est à son sens d'apporter de la créativité, de la ruse, de la provocation, du désir entre humains afin d'améliorer leurs relations. C'est également savoir communiquer, elle cite comme outil la « boussole du langage ». Nos allants de soi nous font penser que selon *l'orientation* du comportement du salarié, il faut *se diriger* vers un style de langage adapté. Sa perception est de promouvoir le changement par l'anticipation et la communication, il s'agit de mobiliser les compétences et les ressources pour préparer l'humain dans cette étape que nous osons nommer *l'inconnu*.

La confiance en l'inconnu crée « une autre forme de lien social ». (Cornu, 2003). Dans le cadre de la coopération, « elle relie les êtres, elle installe une distance proche à autrui, sans aliénation irréversible, et cette distance, par différence avec les sociétés englobantes, permet une individuation et développe une sociabilité qui met l'autre à portée de relation ». (Cornu, 1998). Nous la considéreront comme la confiance sociale, c'est l'échange de la confiance entendu sous le terme de réciprocité. En amont, la confiance doit déjà s'installer lors de la première phase de transaction afin d'établir un climat de confiance voué à la coopération. Le second accepte et croit à l'honnêteté du demandeur.

D'un autre point de vue, la confiance est l'un des éléments constitutif de la coopération passée entre deux ou plusieurs individus. Elle va permettre d'oser agir et de savoir jusqu'où ils peuvent aller ensemble dans les intérêts de chacun. La confiance intervient dans le lien social, elle est un facteur de relations humaines positives et peut inspirer des réflexions constructives et coopératives. Si celle-ci n'est pas interprétée comme crédulité, elle a une place forte dans la coopération. Elle existe dans des structures existantes qui ont l'habitude de travailler ensemble sur des sujets communs depuis plusieurs années. Mais

lorsque le changement s'impose de par la régionalisation et qu'il est question *d'ouvrir sa confiance vers les autres* pour coopérer, la méfiance peut s'interposer. On ne connaît pas ou peu certains interlocuteurs avec qui l'on va travailler, échanger et partager pour concevoir ensemble, c'est là où l'on peut dire que la méfiance s'oppose de par les inquiétudes, les doutes que peut provoquer la confiance. Elle reste irrationnelle comme la confiance mais elle est présente lorsque les situations de changements, d'actions nouvelles interviennent et lorsque les acteurs de ces mutations deviennent nombreux dans la pluralité.

Norbert Alter (2009) met en évidence l'importance des émotions de l'individu face à l'organisation d'une coopération technique « la mobilisation des salariés ne se décrète pas et elle échoue lorsque l'entreprise est incapable de reconnaître leur volonté de donner » et nous rajouterons la volonté de communiquer. Il précise que « la coopération repose en premier lieu sur la confiance qui existe au sein d'un groupe ou d'un réseau d'échange », et identifie trois normes relatives à la confiance, elles se déclinent ainsi :

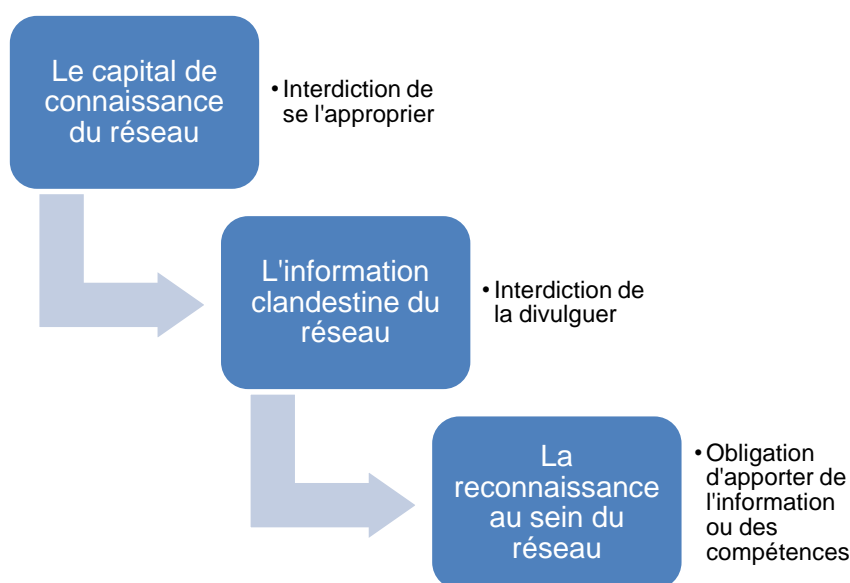


Figure 3 Les normes relatives à la confiance

Il parle d' « acte de trahison » lorsqu'il n'y a pas de « contre don ». Au sein des entreprises, il souligne que ces moments peuvent être vécus sans difficultés par les salariés si cela vient de la hiérarchie. Nous pourrions penser qu'ils n'ont pas le choix, qu'ils ne veulent pas se rebeller sous peine de sanctions. Par conséquent, cette approche est intéressante et mérite d'être approfondie si l'approche du terrain nous le permet. Nous nous interrogeons ainsi sur cette notion dans les situations de coopération que vivent les acteurs de la formation professionnelle en charge des universités des métiers et de l'artisanat. Nous nous inspirons

des réflexions de Laurence Cornu et Norbert Alter pour insuffler que la confiance a une part d'imprévisibilité dans l'acte futur.

Pour conclure, ces références théoriques nous permettent d'ajouter que l'espace de coopération doit admettre une certaine proximité entre les acteurs d'un réseau à concevoir. En effet, comme nous pouvons le constater la coopération n'est pas naturelle, notre culture européenne individuelle et individualiste formate la société d'aujourd'hui, et il n'est plus évident de recevoir lorsque l'on a donné. Nous retenons ici, les notions opposées telles que *pacification/rivalisation*, *résistance/plaisir*, *confiance/méfiance* lorsque le changement s'impose par la coopération. Nous retenons également la supériorité appréciée dans l'acte du don et de manière naturelle, nous nous interrogeons sur ce positionnement et pensons à l'inverse que le don et la supériorité ne sont peut-être pas souhaités en vue de pas transmettre ses propres outils ou connaissances à, ce qui peut être considéré pour certains, la concurrence. De plus, en s'appuyant sur la théorie de Kourilsky, il nous semble intéressant de ne pas occulter dans la suite de nos travaux sur le terrain, la communication, l'anticipation et le rôle du manager vis-à-vis des équipes concernées par la mutualisation. Mais avant cela, pour avancer dans la compréhension de notre sujet de recherche et le compléter, nous proposons dans le chapitre suivant la lecture du système de production de savoirs. Nous porterons un regard sur la transmission des savoirs en s'intéressant ensuite à l'enjeu de la production de savoirs dans le processus de transaction, ce qui nous permet de distinguer le modèle de l'alternance à considérer.

CHAPITRE 6 - L'ILOT DE LA PRODUCTION DE SAVOIR

1.LE SOCLE DE LA TRANSMISSION

1.1 La transmission, une circulation de savoirs

Transmettre vient du latin *trans-mittere*. Comme nous l'avions déjà signifié pour transaction, *trans* veut dire « au-delà » et *mittere* se rapporte au verbe d'action « envoyer ». Son sens originel est *envoyer au-delà* que l'on élargit souvent à « céder un droit, un bien, faire passer à des descendants un bien matériel, faire parvenir un élément physique d'un lieu à un autre ». (« transmettre », lien url, Le.larousse.fr). En médecine, le mot transmission est introduit en 1515 pour parler de la circulation des humeurs. (Rey (dir), 2000). L'action de transmettre, peut être considérée comme un processus qui favorise la circulation d'une dynamique évolutive dans le temps et dans l'espace pour produire du savoir. Dans une logique de communication, cette dernière a pour définition « action de mettre en relation, en liaison, en contact des choses » (lien URL du larousse.fr). Transmettre, c'est construire une relation avec autrui dans l'intention de faire passer un message. On retrouve la réciprocité de l'acte selon le modèle de l'émetteur et du récepteur. Le premier est le porteur du message et le second le reçoit, pour relier les deux, on repère le canal « transmetteur du savoir » par lequel passe le message. La transmission devient une relation, de l'ordre de la production de l'esprit, du raisonnement, de l'émotion, de l'envie. Le message transmis est externalisé donc au-delà de l'émetteur lui-même pour être transmis à un interlocuteur.

Dans notre réflexion, la situation de transmission du savoir permet de transmettre son savoir à un autre. Avant de chercher à théoriser les modalités de production de savoirs des différents acteurs de la formation, nous allons définir le savoir à transposer dans le cadre de la mise en place d'universités des métiers et de l'artisanat, car c'est de cette nature que dépendront les moyens de productions de savoirs de celles-ci.

1.2 Le, les ou du savoir

Du latin *sapere*, c'est *avoir de la saveur* c'est-à-dire du goût. Mais au sens général du terme, c'est « avoir la connaissance de quelque chose » (Rey, 2000). Et plus couramment, savoir c'est avoir des connaissances. Le savoir pourrait correspondre à un ensemble de connaissances de l'individu, de vécu qui se juxtaposent. Cependant, le verbe savoir implique

de structurer et de relier connaissances et expériences pour exister et transmettre dans des situations de formation et d'apprentissages évolutifs.

Du ou des savoirs...il faut savoir que le savoir ne peut s'écrire au pluriel et pourtant il reste encore couramment utilisé. C'est le savoir dans sa globalité constitué d'un ensemble de connaissances. Cependant dans notre recherche, il va s'agir d'un savoir à entendre dans sa singularité considérant que chaque humain possède son propre savoir composé de ses propres expériences et vécus. Nous allons nous intéresser au savoir à transmettre aux autres pour produire collectivement des savoirs. C'est à ce stade que chaque savoir peut s'échanger pour évoluer avec les autres. Ce sont les savoirs théoriques comme les savoirs que l'on apprend en étudiant les choses de façon distancée, c'est une réflexion sur les choses, c'est conceptualiser la compréhension du monde. Ils sont distribués, lus ou écrits. Alors que les savoirs pratiques se situent dans l'action, la pratique parle du terrain et confronte directement avec l'environnement. Ces savoirs sont considérés comme l'apprentissage tiré de l'expérience.

2.LA TRANSMISSION DU SAVOIR POUR UNE PRODUCTION DE SAVOIRS

2.1 Des savoirs partagés

Nous entendrons ici le partage de savoirs des individus. Il s'agit d'être dans une succession d'instantanés de transmission, dans une dynamique de partage, d'échanges pour créer des situations de transmission de savoir dans lesquelles les savoirs vont passer de l'un à l'autre et favoriser ainsi un échange et une production nouvelle de savoirs propres à chacun des acteurs. Anne Moneyron (2003) souligne que ce processus entre êtres humains permet une pérennisation des savoirs acquis, et une construction nouvelle de savoirs qui constituera un nouvel acquis.

Dans le registre de l'alternance, celle-ci est l'une des grandes catégories de conception en matière d'alternance qui tend,

« à concevoir l'alternance comme l'optimisation des rapports entre construction de compétences, transmission de savoirs, évolution de fonctions et/ou professionnalisation...dans cette perspective, on peut analyser la manière dont, grâce à la simulation, on dictatise des situations professionnelles ; d'une part, en procédant à une mise en relation spécifique entre théorie et pratiques ; d'autre part, en procédant à une décomposition recomposition de la situation pour la rendre progressivement accessible à l'apprentissage» (p. 81)

Que faut-il comprendre dans ses termes ? Que l'habilité des mains, « l'intelligence manuelle » est aussi réflexion théorique. La combinaison des deux démontre la faculté de l'homme à créer, imaginer et fabriquer avec « ingéniosité » ! C'est la raison pour laquelle, nous pensons que la transmission des savoirs a une dimension formative inscrite dans la temporalité. Les temps et les espaces varient selon les situations et les acteurs. Si l'on aborde les situations tutorales, Denoyel (2002) les décrit ainsi :

« ...le dialogue tutorial qui s'instaure entre le maître et l'apprenti permet à l'artisan de désincorporer ses propres savoir-faire et ses acquis expérimentiels, en les verbalisant et en accompagnant l'apprenti dans la maîtrise des gestes du métier. Un mouvement de décentration et de dédoublement s'opère chez l'artisan pour répondre aux interrogations de l'apprenti. Vygotski a nommé « zone proximale de développement » la fonction d'accompagnement qui, chez l'accompagné, pointe l'espace d'apprentissage situé entre ce qu'il fait lorsqu'il est autonome et ce qu'il fait lorsqu'il est accompagné... ».

Cela démontre la réciprocité et l'intelligence de la tâche mais aussi il pourrait être intéressant de penser « réflexion en faisant » ? De plus, ce processus passerait-il par une alternance « régulation » et « autorégulation » favorisant le développement de l'intelligence ? Comme le fait remarquer Vygotski (1998), le développement de l'intelligence passe par phases alternées sous une forme de va et vient entre l'individu et le binôme ou le groupe cas échéant. Le schéma ci-dessous est par ailleurs, bien représentatif.

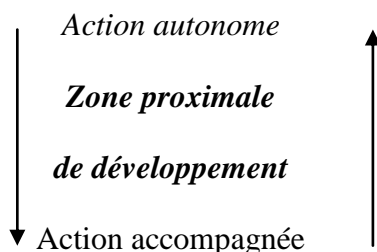


Figure 4 La zone proximale de développement de Vygotski

En ce sens, la transmission est une relation permettant de communiquer sur son propre savoir à ses pairs, à ses apprenants, de le faire faire et de le faire comprendre grâce à la démonstration et à l'action. Nous retenons ici, l'importance de la transmission vers les pairs et nous interrogeons sur la manière de coopérer pour produire des savoirs puisqu'il s'agit dans le

cadre de la mise en place des universités des métiers et de l'artisanat de mutualiser les pratiques et les moyens. Par conséquent, nous affinons notre étude sur le sujet.

2.2 La coopération pour une production de savoirs

L'un des objectifs des URMA est de construire des offres de formation avec l'enseignement supérieur et d'inciter à développer les filières de formation. Des œuvres communes nécessitant une concertation, une coconstruction entre professionnels et enseignants, en prenant en compte la complexité de l'environnement socioéconomique et institutionnel en vue d'ajuster l'offre de formation régionale.

Reprenons tout d'abord notre concept de production de savoirs et intéressons-nous à ses origines. Production, c'est « l'action de produire, de faire exister ; fait de se produire. Les savoirs, c'est « avoir appris quelque chose et pouvoir le dire, le connaître » (lien Url, Le Larousse). A notre sens, c'est utiliser les compétences pour produire de la connaissance et du savoir à partir de la théorie, des pratiques et de l'expérience. Nous rejoignons la production de savoirs collectifs selon J. Beillerot (1991) qui implique trois compétences :

« ...des capacités techniques (de l'animation de réunion à l'usage de matériels informatiques) ; des capacités d'élaboration à plusieurs, ce qui met en jeu aussi bien les dimensions affectives des personnes que la capacité à la rationalité dans l'étude des problèmes ; la nécessité pour chaque groupe de « gérer » les phénomènes de pouvoir internes (la responsabilité collective est une condition nécessaire à la possible production de savoirs). »

Ceci nous dirige vers le besoin d'éclairer ces propos en s'appuyant sur les unités de sens telles que les capacités d'élaboration à plusieurs, les dimensions affectives, et l'étude des problèmes. Pour compléter, l'entrée dans la société informationnelle semble avoir favorisé le développement des pratiques de la production de savoirs. (Boutinet, dans Brémaud, Boisclair, 2012). En termes de rythmes, de temps et d'espace, en effet la notion de temporalité s'est instaurée tacitement. Parallèlement, l'évolution des métiers a fait émerger des besoins nouveaux en termes de compétences à acquérir, nous pouvons évoquer ici, une demande sociale emportée dans « le maelström des changements rapides » (Brémaud, Boisclair, 2012). Ainsi, nous ajoutons les unités de sens de rythmes, temps et espaces à notre recherche. Ce vocable réuni nous amène à mettre en lumière les modèles de l'alternance juxtapositive, intégrative et interactive. En effet, ils nous semblent intéressants à exploiter dans le cadre des partenariats à créer avec l'enseignement supérieur.

Nous nous appuyons sur les travaux de Philippe Merieu (2006) dans lesquels il précise qu' « en matière de formation professionnelle, c'est l'alternance qui est introduite pour réconcilier, à la fois, les exigences de la formation dans sa progressivité et les exigences de la production dans la finalisation des savoirs. » (Lien url) Son principe général est circulaire puisqu'il emploie la dialectique *tâche/obstacle/objectif/formation/réinvestissement* et considère quatre types d'alternances dont *l'implicite*, *l'aléatoire*, *la juxtapositive* et *l'interactive*. Au regard de ses propos, et de nos réflexions, nous allons plus particulièrement commencer à parler de la *juxtapositive* car elle est le socle des universités des métiers et de l'artisanat. En effet, de par l'expérience des chambres de métiers en matière d'apprentissage, nous pouvons mettre en avant la valeur ajoutée de cette formation en alternance qui permet une progressivité des savoirs et savoir-faire grâce à ses différents temps et espaces d'apprentissage au sein des Centres de formation d'apprentis et des entreprises. C'est également au travers de la formation continue, une alternance de stages en entreprise, de démarches individuelles et de cours collectifs en centre de formation dans le cadre, par exemple, des parcours à la création reprise d'entreprises. Nous pouvons considérer ainsi, que la méthode est d'accoler différentes séquences et espaces de formation. Il nous semble aussi intéressant ici de rappeler que chaque URMA doit créer et afficher la carte des formations régionale. Aussi, les premiers travaux ont consisté à une juxtaposition des offres de formation existantes juxtaposées elles-mêmes. C'est grâce à la phase de coopération avec les partenaires que l'opportunité se présente pour créer des formations plutôt d'alternance intégrative comme l'insuffle l'APCM.

Si l'on se réfère aux travaux de Guillaumin (2012) sur la production de savoirs, nous retrouvons un modèle qui nous semble s'approcher de la volonté de l'APCM. La conception des masters alliant la théorie, l'expérience et la recherche action pour produire du savoir par le biais d'un mémoire est un bon exemple d'alternance intégrative. L'enchevêtrement de ces différents temps permet une appropriation facilitatrice et formatrice pour les étudiants, par contre ce travail ingénieux de conception incite les professionnels de la formation à se structurer et s'organiser face à ces transformations pédagogiques. Néanmoins, nos allants de soi nous amène à dire, dans le cadre de la coopération voulue par l'APCM, que les projets à mener avec les partenaires semblent se rapprocher du modèle intégratif. Tout en sachant que le modèle interactif présenté par Merieu (2006) peut possiblement correspondre puisqu'il s'agit de faire le lien entre chaque séquence de formation théorique et sur le terrain pour mettre en relation les différents éléments problèmes et ressources utiles à la construction du projet professionnel. Cependant, nous faisons le choix de ne pas nous étendre davantage sur le

sujet de l'alternance car nous considérons la production de savoirs dans sa dimension macro. Néanmoins, nous ne manquerons pas, dans nos préconisations, d'émettre des propositions de modèles si cela paraît essentiel pour les universités des métiers et de l'artisanat.

Ce chapitre nous a éclairés sur l'idée que la production de savoirs quel que soit ses différents modèles d'alternance est évidemment à considérer dans le développement des filières de formation. Elle implique de la part des professionnels de la formation et des enseignants, tout d'abord de savoir, pouvoir et vouloir transmettre ses connaissances et les partager. C'est par la suite, faire preuve *d'ingéniosité coopérative* pour favoriser le développement des compétences des apprenants et des étudiants par le biais de l'alternance. C'est également un moment opportun pour se former entre eux. A partir de ces réflexions, et pour avancer dans la recherche, nous allons, dans le prochain chapitre, problématiser notre sujet et émettre nos hypothèses de recherche de travail dans l'objectif de produire une question opérationnelle de nos concepts.

CHAPITRE 7 - LA PROBLEMATIQUE ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

1.LA MISE EN PROBLEME DE LA RECHERCHE

Cette phase est la résultante de la contextualisation et de la conceptualisation que la recherche met en exergue. Partant des questionnements personnels, et si nous rappelons notre question de départ : *Quels sont les possibles d'une mutualisation interdépartementale de pratique et de moyen nécessaire à la mise en place de l'université régionale des métiers et de l'artisanat ?* Question large certes mais qui méritait d'être posée au regard du large champ de la mutualisation, nous sommes en mesure maintenant de modéliser la mutualisation dans le champ de l'ingénierie de formation et plus précisément dans le cadre des universités des métiers et de l'artisanat. A partir des premiers questionnements sur la mutualisation, et de ses effets, nous avons dû préciser la compréhension et l'interprétation des termes de mutualisation, de transaction, de coopération et de production de savoirs. La mutualisation en tant que processus transversal, représente l'île macro de l'archipel de l'ingénierie de formation et les sous processus de transaction, de coopération et de production de savoir sont les îlots la composant.

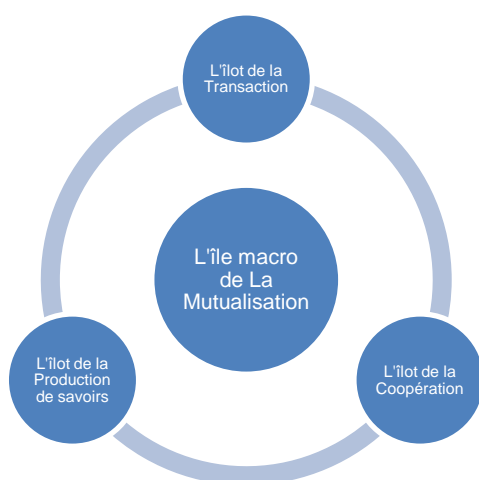


Figure 5 L'île macro de la mutualisation et ses îlots

Nous retenons exactement de cette île macro, qu'elle met en mouvement différents concepts hiérarchisés que sont les îlots.

Le premier concept est celui de la transaction car il implique des instants et des espaces stratégiques composés selon nos différents auteurs, de négociations, d'interactions et de pré organisation des rapports sociaux pour « combattre les frontières des organisations » (Pineau, 1980) ; de contradictions, d'explicitations, de tacite, de communication entre « le centre et la périphérie » qui n'ont pas de distance absolue (Hess, 2001) ; d'échanges, d'accords suite à des conflits considérant que c'est « une situation éphémère car révocable » (Blanc, 2009), de relationnel entre l'individu et l'environnement attendu que c'est « une double transaction entre le passé et le futur » (Dubar, 1991) ; de compromis pour faire évoluer les organisations (Crozier dans Blanc, 2009) ; de « consensus supposé » entre une pluralité d'acteurs qui décide (Luhmann dans Blanc 2009). Gaston Pineau (1980) parle de ce sous-processus comme une série d'opérations et de leurs résultats, mais aussi d'une « opération de base des rapports sociaux qui fait communiquer les unités sociales par-delà leurs frontières. »

Des contradictions apparaissent telles que les *accords suite à des conflits* et *transiger pour évoluer*; le *compromis* et le *consensus supposé*; *l'implicite* et le *tacite* et des convergences dans le fait d'échanger, de communiquer, et de considérer des groupes d'individus. Par conséquent, ces éléments nous semblent révélateurs de cette nécessité de creuser davantage notre recherche sur les rapports sociaux au sein des structures, et entre les structures, d'étudier les manières de transiger, ainsi que les méthodes en se basant sur la théorie de Gaston Pineau avec les frontières inter-organisationnelles et intra organisationnelles. Cela mérite d'être éclairci au regard des organisations différentes des chambres de métiers selon qu'elles soient régionalisées CMAR ou encore départementales avec une interface CRMA.

Cette première étape nous mène vers la seconde exploration faite sur la coopération, considérant qu'elle est subordonnée à la transaction. Nous reprenons le concept phare de Mauss, avec sa théorie du don et du contre-don, qui consiste à créer du lien social et traduit *l'obligation de donner*, *l'obligation de recevoir* et *l'obligation de rendre*. Ces actes se situent dans des situations d'échanges réciproques entre collectivités, d'obligations mutuelles dans l'objectif de pacifier au sein d'un réseau, d'une collectivité afin de faire évoluer la société. Cependant une contradiction ressort lorsqu'il parle de supériorité et de rivalité. D'ailleurs, Bourdieu parle de mensonge social d'indépendance et d'infériorité et Norbert Alter ajoute à la

supériorité l'importance de la relation entre managers et salariés dans cet échange en vue d'une efficacité collective. Il évoque également l'acte de trahison s'il n'y a pas de contre don. Il est intéressant ici de se questionner sur cette contradiction donnant/donnant et supériorité/infériorité. Dans un autre registre, Brouard (2001) considère que la coopération met en visibilité des connaissances et suscite le « dévoilement des actions et des sujets eux-mêmes ». Cette pensée nous a interrogés sur la place de la confiance dans ces situations de changements et de transformations. La confiance n'est pas naturelle, elle se construit avec l'expérience et l'éducation, c'est la raison pour laquelle la méfiance apparaît dans ces moments d'imprévisibilité et d'inconnu comme l'explique Laurence Cornu (1998). Kourilsky (2008) emploie la boussole du langage et s'appuie sur l'anticipation et la préparation à la conduite du changement en mobilisant les compétences. Ce qui nous interpelle ici, ce sont les antagoniques que nous avons identifiés :



Figure 6 Les antagoniques de la coopération

Selon le degré d'importance de chaque termes, on ressort donnant/donnant ou supérieur/inférieur ? Quels sont ceux qui ont plus d'impacts ? Ainsi, il nous semble pertinent de pister ces contraires et d'en connaître les raisons, pour faire avancer la recherche et produire des pistes nouvelles permettant de produire efficacement.

En ces termes, nous rappelons ici, l'objectif des universités des métiers et de l'artisanat qui est de produire des savoirs. Ce dernier sous processus de la production de savoirs a été observé selon les modèles de l'alternance de Phillipe Merieu (2006). L'auteur met en avant que l'alternance favorise la réconciliation des exigences de la formation et des exigences de la production des savoirs. Son principe général est circulaire puisqu'il emploie la dialectique *tâche/obstacle/objectif/formation/réinvestissement*. Nous allons retenir plus particulièrement l'alternance juxtapositive, selon laquelle s'imbriquent des modules de formation existants et complémentaires, et la méthode interactive selon laquelle correspond la mise en place de nouvelles pédagogies puisqu'il s'agit de faire le lien entre la théorie et la pratique pour mettre en relation les problèmes et ressources à prendre en compte pour la

construction du projet professionnel. L'exemple de Catherine Guillaumin (2012) sur l'alternance intégrative démontre l'aspect innovant de cet autre modèle de théorie, recherche, action, stage, pratique combinés et formalisés par un outil de production comme le mémoire. Nous remarquons ici l'évolution progressive des parcours standards, classiques vers des parcours intégrant de nouvelles pédagogies pour innover, favoriser la recherche et la production de savoirs. Poursuivre cette courbe évolutive nécessite d'aménager les diplômes en conséquences. Nous constatons une convergence dans l'alternance, cependant les points divergents de ces différents modèles nous semblent présents en termes de variance dans les séquencements de formation et dans ce cas, nous tenterons d'explorer sur le terrain le réalisable et le moins accessible en termes d'objectifs de résultats.

Nous souhaitons rajouter que notre premier angle d'approche s'appuie sur une conviction émergente issue de notre expérience en milieu de travail mais aussi dans ces moments informels de notre histoire de vie. Sur le plan professionnel, l'échange d'objectifs communs, de consensus explicites et de confiance réciproque ouvre les partenariats, le relationnel, et une bonne communication, facteurs favorables à la pérennité de l'engagement respectif et circulaire de chaque partie prenante. Sur le plan personnel, le rapport avec les autres est constructif dès lors qu'il y a entente, interaction et pareillement confiance et communication. Mais dans le cas d'un contexte professionnel particulier tel que la régionalisation et la conception d'universités des métiers et de l'artisanat, notre mise en mot du vécu est-elle proche de toutes situations de mutualisation ?

Par conséquent, de notre question générale sous-tend des interrogations sur le dépassement des frontières des organisations en termes de transaction et de ce qu'elle implique dans la coopération des acteurs aussi bien en interne qu'en externe. De ce fait, quels sont les facteurs favorisant les rapports sociaux et les rapports aux savoirs pour innover et concevoir ensemble une offre régionale dans un contexte où les organisations régionales des chambres de métiers sont hétérogènes. Qui dirige, qui gouverne, quelles sont les instances de décisions dans ces phases de transaction et de coopération? Le vécu de la mutualisation et des échanges sont-ils identiques ?

C'est après l'exposition des références théoriques précitées, de nos modèles empiriques, et des convictions professionnelles et personnelles que nos idées de départ fusionnent pour parvenir à préciser une problématique qui devient alors fil conducteur du

travail entrepris. En effet, chacun des concepts étudiés nous permettent de préciser le champ d'action de la recherche et nous amènent à produire la question opérationnelle suivante :

Quelles sont les pratiques favorisant la transaction et ses rapports sociaux au-delà des frontières des organisations pour une conception mutuelle de la formation avec l'enseignement supérieur ?

C'est à partir de cette problématique que se construisent alors les hypothèses de recherche de notre travail.

2.LES HYPOTHESES

Pour interroger la mutualisation dans le cadre de la mise en place des universités des métiers et de l'artisanat, nous avançons nos hypothèses. Elles s'orientent vers les concepts pré étudiés de la transaction, de la coopération et de la production de savoirs.

2.1 La transaction

Une difficulté institutionnelle et politique existe sur le plan interne avec la révision générale des politiques publiques et les différences de gouvernance d'une Chambre régionale à une autre selon sa structuration en Chambre de Métiers et de l'Artisanat Régionale ou en Chambre Régionale de Métiers et d'Artisanat. Par conséquent, il y a une difficulté organisationnelle avec un manque de visibilité et de lisibilité à prendre en compte dans l'identification du fonctionnement des universités des métiers et de l'artisanat et de leurs missions, cet ensemble pouvant affaiblir l'adhésion des acteurs. Nous émettons l'hypothèse que la création d'instances décisionnelles devrait être effective en amont des premiers travaux de conception des universités ce qui permettrait de formaliser les missions, les objectifs et résultats à atteindre avant de trouver un accord. L'échange et la communication instaurés dès le départ au sein de ces instances et vers les groupes d'individus concernés par la mutualisation, favoriseraient les rapports sociaux. Ainsi, la préparation au changement, et l'anticipation diminueraient les craintes liées à la concurrence, à la compétitivité intra service et extra service et elles accentueraient possiblement le désir de coopérer.

L'URMA, pourrait être un lieu de mutualisation, de résonance, de localisation au sein duquel il s'agit de réfléchir stratégiquement à la mise en cohérence de la Formation Initiale et

la Formation continue avec les Centres de Formation d'Apprentis et l'enseignement supérieur. Ce serait assurer également l'efficacité, et le développement économique par la formation, l'ouverture de voies nouvelles vers l'innovation et le partenariat.

2.2 La coopération

Mettre en commun de manière consensuelle sans la volonté de dépasser l'individualité nous semble laborieux. L'habitude de travailler seul en autonomie et de devoir partager ses compétences est-il envisageable ? Est-ce facile de dévoiler en collectivité ses pratiques ? Faut-il se méfier ? Les autres ne vont-ils pas prendre ces outils de liberté pour les rendre davantage contrôlables et revisités ? Sans oublier la vocation de ces universités qui est de produire des savoirs pour élever les niveaux de qualification et développer les compétences. La coopération constituerait un facteur d'innovation et d'efficacité du système de la formation si chaque acteur y trouvait sa valeur ajoutée en toute confiance, le modèle du donnant/donnant serait-il exploitable ?

Le champ exploratoire du terrain va nous permettre d'éclaircir la question. Dans le croisement des résultats d'enquête, nous tenterons de tirer les preuves que la coopération pourrait être bien vécue si elle était comprise collectivement.

L'URMA pourrait être considérée comme un réceptacle de problématiques et d'opportunités à traiter, ce qui causerait la création de cellules de coopération ? Ces dernières apporteraient-elles des solutions, des compétences et des concepts utiles à la production de savoirs ?

2.3 La production de savoirs

Le premier modèle de l'alternance qui semble être le plus utilisé par les Universités Régionales des Métiers et de l'Artisanat est juxtapositif. Cependant, au regard de la volonté de L'APCM, il nous semble pertinent de penser qu'il serait bon de préconiser le modèle intégratif. Au regard de ces éléments, notre hypothèse se complète par le fait qu'il serait envisageable d'insuffler des *actions leviers* pour que le modèle devienne progressivement intégratif.

L'URMA, pourrait être un lieu de production de savoirs et avant tout de transmission de savoirs intégrant en permanence face au contexte, de nouvelles ingénieries pédagogiques. Sur le plan externe, les canaux de communication devraient être exploités au mieux pour développer davantage les partenariats vers l'enseignement supérieur et prouver que l'innovation est une opportunité de marché.

Au regard du contexte, de l'apport conceptuel et de nos hypothèses de recherche, la troisième partie s'attache à confronter ces éléments aux données du terrain et à leur extraction. Le croisement des résultats alimentera notre question opérationnelle et nous donnera possiblement l'opportunité d'exposer les pistes d'actions et les possibles favorables au développement des universités des métiers et de l'artisanat et de leurs partenariats avec l'enseignement supérieur.

Schématisation de nos hypothèses d'aménagement de l'archipel

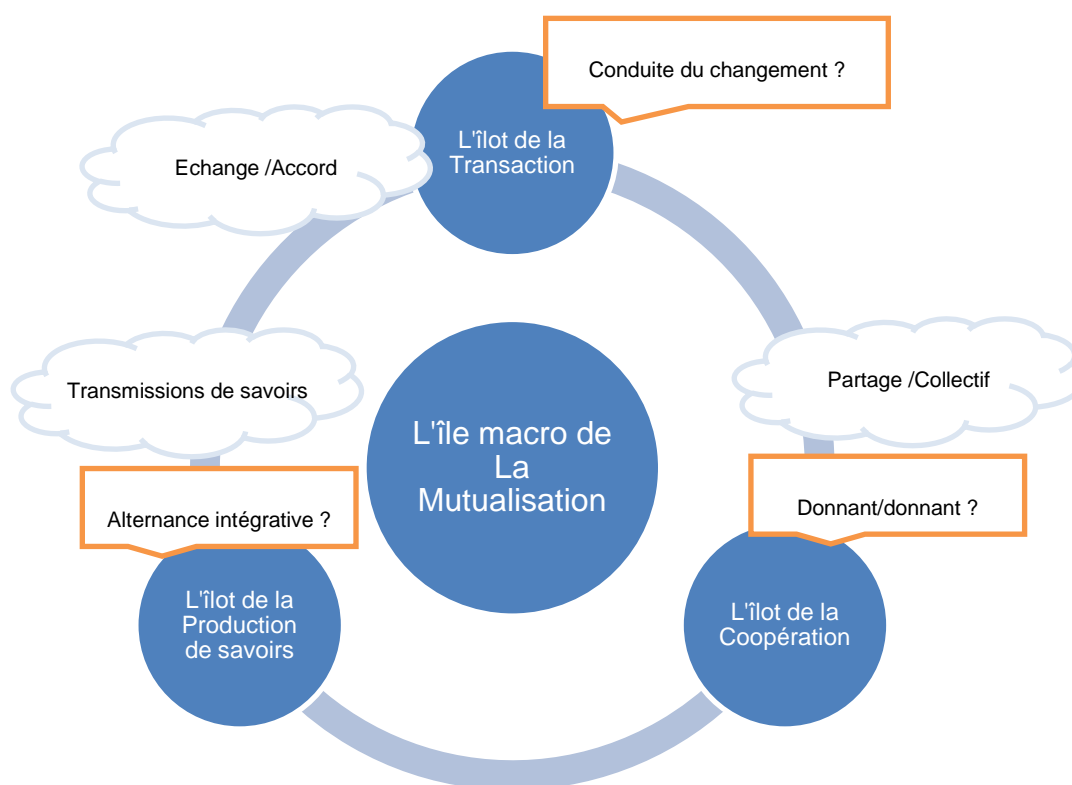


Figure 7 Les hypothèses d'aménagement de la mutualisation

2^{EME} PARTIE : ETUDE DE TERRAIN : LE RESEAU DES UNIVERSITES REGIONALES DES METIERS ET DE L'ARTISANAT

1.LES MOYENS DE RECUEIL

1.1 La population cible

Le sujet de notre recherche est en lien direct avec mon activité professionnelle en tant que membre du groupe de travail sur la mise en place de l'université des métiers et de l'artisanat en région centre. Nous nous questionnons sur le processus de mutualisation, ce qui nous renvoie à nous interroger sur ma propre vision de porteur de projet. D'où un souhait évident d'aller à la rencontre de pairs afin de pouvoir explorer les uns et les autres comment ils vivent et font vivre la mutualisation. Nous avons interviewé des professionnelles ayant la responsabilité de contribuer à la mise en place, au maintien et au développement de leur université des métiers et de l'artisanat. Elles bénéficient d'une expérience en la matière, elles sont pour une, chef de projet URMA et pour l'autre, responsable URMA. Il nous semblait en effet, important de recueillir l'avis de ces deux catégories de personnes, toutes deux impliquées au cœur des problématiques et matures pour avoir une prise de recul sur le vécu et les effets de la mutualisation. Chaque structure ayant sa propre organisation, soit régionalisée, soit départementale avec une interface régionale. Interviewer ces personnes de chaque catégorie nous a semblé pertinent pour avoir une vision suffisamment large des vécus et des modes d'apprentissage de la mutualisation. Nous avons déjà rencontré ces personnes lors des regroupements organisés par l'Assemblée Permanente des CMA ce qui a favorisé l'identification des profils adéquats et a permis un premier contact, ce qui nous laisse penser qu'elles seront davantage réceptives dans notre démarche d'enquête. Nous considérons les personnes réceptives à partir du moment où elles ont accepté de nous accorder du temps pour faire avancer notre recherche, et qu'elles nous posaient déjà quelques questions sur les thèmes abordés. Ainsi, par souci de la diversité, notre choix s'est porté sur des personnes aux expériences et parcours différents pour tenter d'obtenir des avis variés. Elles ont pu exprimer leur ressenti d'acteurs de la formation tout en sachant que chacune a des postes et des missions plutôt déterminés ou moins déterminés ce qui a le double avantage de la prise de recul nécessaire pour l'appropriation des croisements de pensées utiles à la recherche.

Les caractéristiques des deux personnes interviewées sont les suivantes :

Prénom (respect de l'anonymat Elsa)	Sylvie	Elsa
Age, aux environs de ... (respect de l'anonymat)	45 ans	52 ans
Entités	CMAR	CRMA
Espace	Régionalisé Nord pas de Calais	Départemental, interface régionale Sud de la France
Statut	Chef de projet URMA	Responsable URMA, Chargée du service formation
Ancienneté dans l'entreprise	2 ans	23 ans
Mission	Pilotage et développement de l'URMA	Non défini par la direction
URMA	Labélisée en 2010	Labélisée en 2011

Ces deux interviewées nous permettent d'aborder le sujet de notre recherche en tenant compte d'organisations différentes de leur Chambre régionale qui n'est pas la même pour les deux. Par conséquent, elles n'ont pas le même vécu quant aux situations de mutualisation et ne les vivent pas de la même manière même si pourtant cela fait partie de leurs quotidiens à toutes deux.

1.2 La méthode de recueil

Tout d'abord, notre premier travail a été de trouver la méthode de recueil la plus pertinente possible au regard de notre sujet de recherche. Celle choisie est principalement l'entretien semi-directif. C'est la méthode qui nous semble la plus appropriée pour pouvoir travailler notre sujet car elle permet à la fois de guider les interviewés un minimum sur les thématiques et d'approfondir les aspects en lien direct avec la recherche. Notre guide d'entretien se déroule en fonction du flux conversationnel et relate les thèmes à aborder dans

l'interview. Nous avons donc inscrit dans notre guide d'entretien les questions clés relatives à nos thèmes et sous-thèmes, l'objectif étant de ne pas les omettre et de pouvoir s'en appuyer pour recadrer et faire des relances.

Une condition temporelle nous incite à cibler uniquement deux protagonistes, leur emploi du temps lié à la stratégie et à l'ingénierie ne facilitant pas le retro planning du champ exploratoire. Ainsi, le premier entretien auprès de la CMAR du Nord pas de Calais s'est déroulé à distance. L'éloignement géographique et les emplois du temps chargés n'ont pas facilité une rencontre physique. De ce fait, nous avons effectué l'entretien par téléphone. Cependant, avant de débiter le premier entretien, nous avons souhaité expérimenter la grille dans le cadre d'un entretien exploratoire auprès d'une collègue en charge de la formation continue en région centre. Ceci nous a permis de confirmer les items à traiter. D'une durée d'une heure environ, il a été enregistré comme prévu. A l'issue de notre entretien, il a été convenu que nous lui fassions part de nos avancements dans la recherche.

Le second entretien avec la CRMA du sud de la France s'est déroulé à l'identique. La grille d'entretien est identique pour les deux professionnelles des chambres consulaires régionales, elle comporte quatre items :

- La mutualisation : Pour aborder ce thème, nous nous intéressons à l'ancrage de la mutualisation, et ses objectifs afin de découvrir son organisation, et savoir comment l'acteur lui-même définit son rôle et son positionnement par rapport à son statut dans ce large processus. Ce point de départ permet d'orienter nos questions vers les sous processus de la mutualisation, le premier étant la transaction.
- La transaction : Nous cherchons ici à connaître les différentes instances si elles s'existent, et leurs missions, pour appréhender les moyens d'échanges entre CMA et les partenaires de l'enseignement supérieur. C'est également la meilleure méthode nous semble-t-il pour approcher la théorie de Gaston Pineau sur *les combats aux frontières des organisations* avec les notions de territoire, d'interne, d'externe. Nous souhaitons faire émerger l'importance ou non d'instances décisionnaires et par la même occasion, nous tentons de faire formuler la manière dont le changement a été conduit par les directions.
- La coopération : Ce troisième thème concerne l'avis du professionnel sur ses pratiques de coopération avec les équipes des CMA et avec les partenaires. Celui-ci étant un champ d'action encore éloigné des habitudes de travail des chambres de métiers, il nous semble intéressant de recueillir ses sentiments par rapport aux points forts et aux faiblesses des

coopérations entreprises, avec une prise de recul par rapport à celle-ci et d'en connaître davantage sur les échanges et l'adhésion de chacun.

- La production de savoirs : Enfin, ce dernier thème proposé représente un enjeu principal sur l'offre de formation régionale que possèdent les universités régionales des Métiers et de l'Artisanat puisqu'il s'agit de se positionner dans une logique de filière en privilégiant l'entrée compétences. Nous cherchons ici à comprendre quelle ingénierie pédagogique semble la plus adaptée pour être visible et lisible sur l'ensemble du territoire.

D'une manière générale, chacune des deux CRMA labellisées ayant son propre fonctionnement, notre questionnement s'oriente et sous entendent les sujets suivants. Quelle est leur définition de l'URMA ? Quelles sont leurs pratiques et méthodes ? Mais que veulent-elles mutualiser ? Ou que peuvent-elles mutualiser ? Quels sont les moyens mis en commun ? A quelles fins mutualisent-elles ? Quels sont leurs objectifs ? Comment mutualisent-elles ? Si elles ont mutualisé les compétences, que peuvent-elles nous en dire ? Nous approfondissons davantage les entretiens pour comprendre leur notion de coopération. Va-t-il s'agir de coopérer pour gagner et perdre avec des économies d'échelle ? Peut-il y avoir des défiances départementales ? Des concurrences internes ?

Un dernier point exploratoire est particulier, car l'objectif est d'avoir un avis national auprès de l'APCMA. Ainsi, lors des regroupements des URMA labélisées auxquels nous avons participé, nous repérons les opportunités et les obstacles et les traçons. Il s'agit ainsi de croiser les unités de sens des témoignages à celles des remontées nationales selon les mêmes thématiques.

Enfin, ces thématiques nous permettent d'une part, de relier les unités de sens avec chaque ilot théorique et leurs hypothèses et d'autre part, de découvrir de façon plus formalisée si les concepts travaillés semblent éloignés de la réalité ou non et par conséquent, si les dits concepts doivent être revisités ou non.

1. LA CONSTRUCTION DE L'ANALYSE ET SES OUTILS

La construction de l'analyse dépend des outils choisis pour le recueil des données. Ces dernières sont de l'ordre des témoignages ce qui nous amène à analyser leurs contenus en commençant par les thématiques qui ont pour objectifs de relever les représentations et jugements de l'interviewé. Dans un second temps, nous nous attachons davantage au formel concernant le comportement de l'individu face à la thématique de par les hésitations, et les rires pour exemple. Au sujet du travail mené sur les regroupements nationaux, nous avons identifié les difficultés, les opportunités et mots clefs relatifs à notre sujet de recherche dans l'objectif de croiser les analyses individuelles et de relever les convergences et divergences. C'est pourquoi nous construisons cette analyse à partir de découpages regroupant les sous-thèmes des témoins.

Il est temps maintenant d'aborder les différentes étapes. Après l'enregistrement, nous rédigeons le premier entretien mot pour mot. Une fois la transcription effectuée, nous envoyons un mail à l'interviewée, afin d'avoir sa relecture et qu'elle soit avisée de notre échange sur un support écrit. Nous lui proposons également d'apporter quelques petites modifications si elle le juge nécessaire, sans pour autant en changer le fond. Elle n'apporte aucun changement à notre entretien. Une fois ce retour, nous entamons l'analyse de cet écrit en retraçant en quelque sorte une analyse de pratique. Nous procédons au recueil des unités de sens pour ensuite constituer nos sous thèmes et thèmes ce qui nous semble pertinent pour ne pas négliger le discours par rapport à nos hypothèses de recherche.

L'analyse de l'écrit s'est effectuée selon ce modèle extrait de la grille d'entretien d'Elsa :

N°Ligne	Corpus	Unité de sens (le fait que)	Sous thème	Thème
8 à 10	A3 : D'accord, et par rapport à l'URMA, quelles sont vos missions et les objectifs à atteindre ?	« pas de choses préétablies, on travaille au fur et à mesure »	Pas de directives, Pas de missions Pas de programmation	Transaction Transaction Transaction
	P3 : Heu...y a pas de choses préétablies, disons que on travaille au fur et à mesure donc là on vient de terminer la création du site de l'URMA.	« on vient de terminer la création du site de l'URMA. »	Communication	Coopération

Cet extrait confirme l'intérêt d'une analyse de contenu puisqu'elle cherche à savoir ce que signifient les mots des sujets dans une collecte des messages et des réalités cachés dans les données. Il s'agit de faire des efforts pour saisir la logique de l'autre et comprendre toute sa signification. Nous constituons ainsi ces grilles de lectures ouvertes à l'interdisciplinarité pour comprendre le sens des mots (sémantique), des styles (confusion, affirmation...), des non-dits (gestes, silence...), des répétitions aussi. Cette méthode nous permet de négliger le moins possible tout ce qui est dit par l'interviewée, tout le discours et toutes les attitudes sont prétextes à interprétation. Cependant, nous veillons à ce que l'essentiel ne soit pas masqué par l'analyse trop détaillée du contenu. C'est pourquoi nous faisons le choix d'appuyer notre analyse qualitative sur l'étude des unités de sens pour proposer par des mots ce qui fait sens pour l'interviewée. Et enfin nous procédons à une catégorisation dans une démarche structuraliste par thème.

L'analyse des entretiens a pour objectif de mettre en évidence les visions respectives de la mutualisation, d'une part, pour les professionnelles en charge de la conception et du suivi des universités régionales des métiers et de l'artisanat, c'est comprendre comment se déroule le processus de mutualisation et ses sous processus, d'autre part, c'est démontrer le travail en amont qui est élaboré avec les collaborateurs et/ou partenaires pour entreprendre de transiger, de coopérer et de produire des savoirs. Cela va permettre de voir comment émergent des fonctions nouvelles, des biais, des méthodes. En fait, comment se met en place la mutualisation entre les CMA et l'enseignement supérieur. Dans notre travail, le regroupement

des sous-thèmes se fait selon le classement du vocabulaire déterminant le contenu des thèmes que nous formulons, c'est de cette sorte que des sous-thèmes nouveaux apparaissent. Cela permet de déterminer visuellement les unités de sens importantes à analyser. Nous pratiquons ce travail pour chaque entretien pour ensuite comparer les résultats en vue de laisser émerger des liens, des divergences et des convergences.

Par conséquent, dans un second temps, notre travail abouti à la création d'un tableau à trois colonnes présenté ci-dessous reprenant respectivement les thèmes et la déclinaison des sous-thèmes, pour la transaction et la coopération, soit :

- L'ancrage de la transaction impliquant la question de gouvernance, du temps, de l'adhésion, de l'intérêt, de la communication, de l'échange, de l'adaptation au changement, de la concurrence et du territoire.
- L'environnement de la coopération supposant le sujet du référent et également du temps, de l'adhésion, de l'intérêt, de la communication, de l'échange, de la concurrence et du territoire. Et pour se différencier, il s'agit de la conduite au changement et non de l'adaptation.
- La production de savoirs quant à elle se distingue particulièrement dans ses sous-thèmes puisque l'on aborde la coordination, la recherche et l'innovation et l'on conserve le temps, l'intérêt, l'échange, le territoire et la concurrence.

Thèmes	Transaction	Coopération	Production de savoirs
<i>Sous thème</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>Référent</i>	<i>Coordination</i>
Unités de sens			
<i>Sous thème</i>	<i>Temps</i>	<i>Temps</i>	<i>Temps</i>
Unités de sens			
<i>Sous thème</i>	<i>Adhésion</i>	<i>Adhésion</i>	<i>Recherche</i>
Unités de sens			
<i>Sous thème</i>	<i>Intérêt</i>	<i>Intérêt</i>	<i>Intérêt</i>
Unités de sens			
<i>Sous thème</i>	<i>Communication</i>	<i>Communication</i>	<i>Innovation</i>
Unité de sens			
<i>Sous thème</i>	<i>Echange</i>	<i>Echange</i>	<i>Echange</i>
Unité de sens			
<i>Sous thème</i>	<i>Adaptation au changement/ concurrence</i>	<i>Conduite de changements/Concurrence</i>	<i>Concurrence</i>
Unités de sens			
<i>Sous thème</i>	<i>Territoire</i>	<i>Territoire</i>	<i>Territoire</i>
Unité de sens			

Ainsi, nous extrayons chaque sous-thème retenu pour les répertorier dans un tableau par entretien. Nous procédons ensuite de la même façon pour analyser le second entretien effectué également à distance.

Enfin, un tableau final par thématique recense les sous-thèmes par interviewées. C'est à partir de celui-ci que se constituent le travail d'analyse et la comparaison des contenus.

Thème : transaction		
Sous-thèmes des unités de sens	Elsa	Sylvie
Gouvernance		
Adhésion		
Temps		
Intérêt		
Communication		
Echange		
Adaptation au changement/concurrence		
Territoire		

Les deux autres tableaux reprennent les thématiques de la coopération et de la production de savoirs.

En ce qui concerne les grilles d'analyse des regroupements au niveau national, nous relevons d'un compte-rendu de réunion, les obstacles et les opportunités qui donnent du sens à notre recherche.

Nous construisons un tableau recensant les obstacles et un second les opportunités selon l'extrait suivant :

Obstacles à la Mutualisation	Obstacles à la Transaction	Obstacles à la Coopération	Obstacles à la Production de savoirs
Opter un scénario possible	Identifier les bons interlocuteurs	Conduite du changement	Compétences pédagogiques lacunaires face à la modularisation de parcours
Dresser un état des lieux	Manque de volonté partagée	Construire des outils ensemble et avec les partenaires	Carence en compétences des CFA et des équipes pédagogiques des CMA

Nous nous appliquons à recenser les contenus des unités de sens par thématique, cette méthode est particulière à celle utilisée pour les entretiens semi-directifs.

2.1'ANALYSE, PREMIER REGARD AVANT L'INTERPRETATION

Nous pouvons tout d'abord préciser que notre analyse est subjective au regard de la quantité des unités de sens sur chacun des thèmes puisqu'ils dépendent en partie des représentations de chaque individu et de leur motivation ou besoin de s'exprimer sur le sujet. L'analyse nous éclaire sur les différences quantitatives des unités de sens par thème entre les deux entretiens. Précisons tout de même que l'entretien de Sylvie a duré le double de temps de celui d'Elsa puisqu'il présente 585 lignes contre 317 pour Elsa ce qui représente 268 lignes de plus. Cependant, sur plusieurs thèmes, les contenus relèvent autant de sous-thèmes, la particularité apparaît principalement sur des oppositions en termes de d'opportunités et de difficultés.

Nous proposons d'exposer, à partir des unités de sens extraites, les disparités qui émergent d'un point de vue quantitatif au moyen d'un tableau sur lequel nous relevons le

nombre de sous-thèmes abordé. Nous abordons ensuite les points communs et opposés selon nos trois thèmes de la transaction, de la coopération et de la production de savoirs.

2.1 L'archipel de la mutualisation

Dans le tableau suivant, le nombre placé en face des thématiques des interviewées correspond au nombre de fois où le mot a été prononcé dans chaque entretien. Nous le nommons mutualisation, car pour mémoire, c'est l'île regroupant les îlots de la transaction, de la coopération et de la production de savoirs.

MUTUALISATION	
Elsa	Sylvie
Services internes (22)	Partenariat (42)
Travailler (16)	Travailler (38)
Enseignement supérieur (15)	Ensemble (23)
Difficulté (13)	Développement (22)
Partenariat (12)	Enseignement supérieur (15)
Economique (9)	Dynamique (14)
Financement (6)	Services internes (12)
Ensemble (5)	Economique (11)
Volonté (5)	Enjeux (9)
Transversalité (4)	Transversalité (6)
Concurrence (4)	Volonté (3)
Développement (1)	Concurrence (3)

Nous relevons assez clairement qu'Elsa semble aborder aisément les difficultés et plus particulièrement celles rencontrées avec les services internes. La *difficulté* arrive en quatrième position bien en amont de *ensemble*, *volonté* et *développement*. Elle précise la notion du *travail* insuffisante avec ces services économiques des chambres de métiers, cependant elle la met facilement en avant avec l'enseignement supérieur. Nous constatons que le partenariat apparaît en second plan, contrairement à Sylvie pour qui, il apparaît le premier dans le classement, d'où l'importance apportée à cette notion. Arrivent ensuite, le financement, la concurrence et la non utilisation de la transversalité des services avec en opposition la *volonté de développement ensemble* avec les *partenaires*.

Il ressort de la seconde lecture du discours de Sylvie, des thématiques fortes, centrées sur le *partenariat*, *travailler ensemble*, *développement*, *enseignement supérieur* et *dynamique*. Les difficultés n'apparaissent pas, seule la concurrence est un point commun avec Elsa cependant elle ne concerne pas les mêmes acteurs. Pour Elsa, il s'agit de concurrence en interne et pour Sylvie à moindre importance, il s'agit de concurrence vis-à-vis des universités. La particularité de Sylvie, c'est l'emploi de la notion *d'enjeu* et de *volonté* que l'on retrouve dans son discours.

D'un autre point de vue, nous remarquons l'effectif important relevant des notions de université, enseignement supérieur et partenaire pour ce qui relève de l'extérieur et des services économiques pour ce qui relève de l'interne. Le verbe d'action *travailler* tient une place considérable tout au long des entretiens. Ainsi, en ces termes, nous relevons une masse plus importante de données.

2.2 L'archipel de la transaction

Pour entrer dans l'éventaire des liens et divergences dans les sous thèmes de nos interviewées, nous prenons le thème de la transaction pour continuer l'analyse. Pour cibler particulièrement nos unités de sens, nous renouvelons notre tableau par thème et explorons l'îlot de la transaction.

TRANSACTION	
Elsa	Sylvie
Enseignement supérieur/université (11)	Partenariat extérieur (22)
Partenariat extérieurs (6)	Dynamique (7)
Difficulté (4)	Travailler (4)
Travailler (1)	<i>Enjeux (4)</i>
Services internes (1)	Enseignement supérieur/université (4)
Economique (1)	Développement (3)
Concurrence (1)	Volonté (3))
Volonté (1)	Ensemble (2)
Financement (0)	Services internes (2)
Transversalité (0)	Transversalité (2)
Ensemble (0)	Concurrence (1)
Développement (0)	Economique (0)

2.3 L'îlot de la transaction

2.3.1 La place du partenariat et de l'enseignement supérieur

Ce qui fait l'unanimité c'est la notion de partenariat et l'enseignement supérieur, ce sont les termes qui nous parlent tels que (E31L151) « (...) avec les universités (...) », (E65L307) « (...)avec les partenaires (...) », Elsa nous rapporte que des relations existent cependant il est intéressant de voir que les universités semblent se rapprocher des URMA,

(E8L35) « (...) envie des universités à travailler avec l'urma (...) », (E66L311) « (...) de nouveaux partenaires se manifestent (...) », (E16L7) « (...) engagement favorable des universités (...) », (E33L165) « (...), les iut sont plus dans l'envie de mettre en place des partenariats(...) ». Du côté de l'URMA, ces notions ressortent mais avec des difficultés et de l'étonnement de la part d'Elsa : (E8L34) « (...) Difficultés à gérer la multiplicité des demandes des universités (...) », (E8L36) « (...), difficultés à faire des choix de partenariat (...) », (E65L307) « (...) dialogue compliqué mais positif avec les partenaires (...) », (E29L51) « (...) problème de références et d'objectifs différents avec les universités par rapport au public (...) ». Néanmoins, (E8L35) « (...) l'agréable surprise de cette volonté des universités (...) » met en avant l'ouverture possible de la part des URMA malgré les difficultés rencontrées. Enfin, Sylvie nous parle aussi de relation avec les partenaires et l'enseignement supérieur mais de manière plus ancrée, (S2L385) « (...) réunions de partenariat associant tous les acteurs (...) », (S5L568) « (...) rencontre prévue pour formaliser un partenariat(...) ». La volonté de l'enseignement supérieur est également présente puisqu'il est dit une (S4L468) « (...) très forte implication des acteurs (...) », (S5L253) « (...) appréciation des partenaires de se réunir sur site et échanger (...) », (S16L741) « (...) à la demande des partenaires(...) ». La notion de difficulté ne ressort pas, nous remarquons surtout la dynamique souvent évoquée par Sylvie, dynamique de travail (S2L397), dynamique de partenariat (S1L353), dynamique de projet (S25L850), dynamique dans la rédaction du contrat (S2L393), dynamique de proximité (S25L842). Et enfin, (S2L347) « (...) l'enjeu c'est le développement de partenariat(...) », cela démontre ici l'envie de travailler ensemble, et l'espoir de garder cette dynamique de par l'expression (S2L397) « (...) espère cette pérennité de cette dynamique de travail conforte le rapprochement avec l'enseignement supérieur (...) ».

Retenons que dans chaque témoignage, est abordée l'idée que le sous processus de transaction passe tout d'abord par le partenariat avec l'enseignement supérieur et il faut avoir envie de travailler ensemble. La volonté d'ouverture et de rapprochement est présente, même si pour la chambre régionale qui n'a pas mutualisé les départements expriment des difficultés en termes de choix de partenaires et de deux univers à la culture différente. Une particularité pour la structure régionalisée est la dynamique engagée en termes d'intérêt, d'adhésion, d'échange et de territoire.

2.3.2 L'intérêt d'adhérer pour échanger ou adhérer à l'échange pour y trouver son intérêt

Toujours dans le témoignage de la transaction, les contenus nous montrent que l'adhésion, l'intérêt et l'échange semblent nécessaires. Elsa nous dit ainsi (E16L7) « (...) engagement favorable des universités dans le processus de transaction (...) », (E33L167) « (...) et remise en question des IUT dans leur fonctionnement et organisation(...) », transparaît donc une volonté d'adhésion et d'efforts pour y parvenir. Sylvie approche cette notion en ces termes de (S2L385) « (...) paritarisme a lieu (...) », (S4L468) « et très forte implication des acteurs (...) ». Ce qui nous amène à l'intérêt porté par chaque acteur tel que (E8L29) « (...) caler sur les objectifs communs(...) », (E33L165) « (...), ouverture sur le milieu de l'entreprise (...) », (E66L311) « (...) et si de nouveaux partenaires se manifestent (...) », nous pouvons supposer qu'il y a un intérêt derrière ces mots. Sylvie évoque plus aisément sans freins, (S1L353) « (...) dynamique de partenariat avec l'extérieur pour atteindre les objectifs de l'URMA (...) », (S2L397) « (...), avancement de la stratégie formation au titre de l'artisanat (...) », (S25L850) « (...) dynamique de projet pour combler les manques (...) ». Cependant, une phrase attire notre attention (S17L764) « (...) transaction est un contrat à conclure pour résoudre un conflit (...) », ce qui laisse supposer qu'il y a un intérêt à transiger si conflit il y a. Et enfin, l'échange semble être davantage un problème chez Elsa au regard de (E31L159) « (...) c'est plus un problème de personnes que de structures en termes d'égalité de dialogue (...) », (E31L156) « (...) l'impression de ne pas se situer au même niveau d'égalité en termes de dialogue avec les universités (...) », et déclare une différence d'échanges entre les universités et les IUT : (E32L162) « (...)les IUT sont plus à l'écoute que les universités (...) », (E31L155) « (...) avec les IUT les échanges d'objectifs se passent très facilement (...) », (E29L151) « (...) et à l'opposé problème de références et d'objectifs différents avec les universités par rapport au public (...) ». Cependant, nous relevons (E8L33) « (...) un partage des préoccupations et mêmes volontés (...) » avec les universités. En termes d'échange, Sylvie l'aborde sous un autre angle tel que (S2L393) « (...) dynamique dans la rédaction du contrat ce qui favorise l'échange et les habitudes de travail (...) », (S5L554) « (...) la rencontre et les confrontations entre partenaires favorisent l'échange et permet d'évoquer pourquoi l'on travaille ensemble (...) », (S5L556) « (...) les rencontres facilitent et rapprochent les conduites d'actions (...) », (S26L882) « (...), le fait de partager avec les partenaires les enjeux, motive et fait avancer plus vite (...) ». Nous remarquons ici l'insistance donnée aux pratiques et moyens favorables à l'échange et au

partage. Nous retrouvons un point commun avec Elsa, c'est celui du dialogue compliqué avec les universités (S5L558) « (...) rapprochement entre enseignement supérieur et URMA pas facile (...) », (S5L565) « (...) nécessité d'un vocabulaire commun donc préparation du chargé URMA utile, nécessité d'apprendre à se connaître et connaître les velléités de chacun pour maintenir et développer un partenariat (...) ». Mais encore une fois, nous constatons que Sylvie amorce des pistes d'amélioration pour remédier aux problèmes.

Les deux interviewées rappellent l'importance de l'intérêt porté dans la phase de transaction, sous-entendu, les objectifs respectifs visés. L'adhésion, de par les notions d'implication et de volonté démontre pareillement une autre valeur intégrée dans le processus de transaction. Une similitude concerne une différence culturelle et sociale existante au sein de l'échange entre URMA et les universités. Par ailleurs, Sylvie nomme les pratiques et les moyens nécessaires pour pallier ces différences. C'est tout d'abord, le fait que la rencontre favorise le rapprochement social, et la rédaction commune du contrat, le partage et les confrontations facilitent le rapprochement matériel tel que les conduites d'actions. Ce qui nous amène au point suivant celui du changement.

2.3.3 L'adaptation, la conduite du changement

(E8L30) « (...) Pas simple de gérer les changements de parcours (...) », (E13L62) « (...) difficultés de se projeter sur des actions innovantes en matière de transfert de technologie (...) », (E65L306) « (...) crainte de concurrence de la part des partenaires(...) », Elsa fait part principalement de l'adaptation difficile au changement lors du processus de transaction. Contrairement à Sylvie qui évoque les points forts de ces changements considérant que cela renforce le positionnement de l'URMA et donne une lisibilité nationale, (S21L789) « (...) positionnement fort de l'URMA, l'urma est une lisibilité nationale pour faire face à la concurrence (...) », ce qui veut dire qu'elle affirme que le changement est un moyen de lutter contre la concurrence. D'autre part, elle nous fait part d'un constat : (S6L593) « (...) changement de comportement des partenaires après explication des enjeux (...) ».

La notion de changement est commune mais cette situation n'est pas vécue de la même manière selon qu'elle concerne la chambre de métiers et de l'Artisanat régionalisée ou non. La première, vit et a vécu la conduite de changement en amont alors que la seconde, vit l'adaptation au changement au quotidien sans avoir eu de préparation en amont. Ce qui

n'exclut pas que la chambre des métiers régionalisée ne vit pas le changement mais tout du moins, elle le vit bien selon Sylvie.

2.3.4 La complexité de la communication

Avec les partenaires, Elsa exprime la complexité des dialogues avec les partenaires même si c'est constructif (E8L30) « (...) *Pas simple de gérer les changements de parcours (...)* », (E13L62) « (...) *difficultés de se projeter sur des actions innovantes en matière de transfert de technologie (...)* », (E65L306) « (...) *crainte de concurrence de la part des partenaires(...)* », Elsa fait part principalement de l'adaptation difficile au changement lors du processus de transaction. Contrairement à Sylvie qui évoque les points forts de ces changements considérant que cela renforce le positionnement de l'URMA et donne une lisibilité nationale, (S21L789) « (...) *positionnement fort de l'URMA, l'urma est une lisibilité nationale pour faire face à la concurrence (...)* », ce qui veut dire qu'elle affirme que le changement est un moyen de lutter contre la concurrence. D'autre part, elle nous fait part d'un constat : (S6L593) « (...) *changement de comportement des partenaires après explication des enjeux (...)* ».

Si la communication a toute sa place ici, c'est parce qu'elle est inévitable dans tout échange. Elle est compliquée mais objective et apparaît comme devant être régulière et partagée.

2.3.5 Le territoire de la transaction

Un élément ultime relevé par Sylvie est celui du territoire de la transaction. Il est tout d'abord régional, (S1L349) « (...) *partenariat avec l'enseignement supérieur et tous les acteurs de la recherche et de l'innovation au niveau régional (...)* », (S4L475) « (...) *la régionalisation a permis l'harmonisation et la fusion des services (...)* », (S9L637) « (...) *fusion positive des départements pour régionaliser avec de l'identique et laisser derrière des habitudes de travail (...)* », (S9L640) « (...) *'organisation des échelons au niveau régional est facilitateur (...)* ». Puis, ce territoire concerne l'extérieur et l'intérieur, (S1L353) « (...) *dynamique de partenariat avec l'extérieur(...)* », (S18L774) « (...) *le partenariat concerne l'extérieur (...)* », (S18L772) « (...) *la mutualisation relève de l'interne et de l'ensemble des services (...)* ». Troisième point, ce territoire est un lieu, (S5L523) « (...) *les partenaires*

apprécient de découvrir les lieux (...) », (S5L525) « (...) organisation de réunions sur site (...) », (S25L841) « (...) urma est un lieu de résonnance et de localisation (...) ». Et si l'on reprend le régional, l'extérieur et l'intérieur ainsi que le lieu, on relève des propos de Sylvie que l'URMA (S25L842) « (...) est une dynamique de proximité, organisation géographique (...) » et qu'elle considère (S5L560) « (...) deux univers différents URMA et enseignement supérieur (...) », (S25L845) « (...) tout en ayant une proximité des publics (...) ».

Ce qui nous amène à mettre en avant que le processus de transaction passe par une vision géographique de localisation, de régionalisation ; d'une vision de proximité à l'interne et à l'externe vers un lieu identifié et lisible pour le public et les partenaires.

2.3.6 Le temps octroyé à la transaction

Pour Elsa, la charge de travail des CMA sur le quotidien est mobilisatrice de temps, (E13L61) « (...) charge des chambres sur les activités du quotidien (...) », Sylvie ajoute (S5L567) « (...) temps consacré à la mise en place des partenariats en termes de connaissance collective (...) », (S5L569) « (...) et la préparation des partenariats utile (...) ». Sylvie conclut sur (S26L897) « (...) on progresse à la vitesse où l'on peut progresser (...) » que nous relevons de similaire, c'est le temps consacré au processus de transaction que l'on soit plus ancien ou non en termes de labélisation.

Pour conclure, la notion du temps révèle l'importance à lui donner au regard des autres activités des chambres de métiers et de l'artisanat.

2.3.7 Le sens des styles

Nous relevons au regard de notre tableau n°6 en annexe, de l'hésitation de la part d'Elsa au sujet de la transaction alors que Sylvie n'a pas été concernée. Les hésitations relèvent de la définition de la transaction en elle-même : (E16L78) « (...) sur la transaction, c'est-à-dire ? (...) », (E16L78) « (...) oui heu ben là (...) », (E16L79) « (...), heu...(...) », (E16L80) « (...), heu...(...) », (E16L82) « (...) (blanc) (...) ». Et de l'explicitation inexistante de ses missions : (E3L9) « (...) Heu...y a pas de choses préétablies, disons que on travaille au fur et à mesure (...). Les lieux d'échanges également ne sont pas aisément abordés : (E27L141) « (...) heu humm (blanc) bah (...) ».

Et enfin, pour conclure notre analyse sur la transaction, nous avons repérer les répétitions telles que inscrites dans cet extrait :

Répétitions	Elsa	Sylvie
Positives	-Caler sur les mêmes objectifs avec les universités : <i>Oui oui E8L29</i>	- <i>c'est vrai et vraiment</i> sont répétés 22 fois -implication et motivation de tous les acteurs : <i>oui, complètement, oui complètement complètement c'est vrai S4L468</i>
Négatives	-Difficultés de gouvernance : <i>heu non non non E56L248</i>	

Ce qui laisse apparaître la nécessité d'aborder la notion de gouvernance au sein du processus de la transaction puisqu'elle semble complexe pour une structure et pas pour l'autre.

2.3.8 La place de la gouvernance

Si Sylvie ne parle pas de difficultés sur la gouvernance, Elsa ne se trouve pas dans la même situation puisqu'elle aborde le délai d'attente de validation des décisions, les difficultés possibles en termes de choix de priorités et leurs répercussions, (E59L268) « (...) *impact possible des décisions prises sur les projets (...)* », (E56L250) « (...) *difficultés possibles en termes de priorités prises par les élus (...)* ». Par contre, lorsqu'elle évoque (E53L241) « (...) *groupe décisionnaire des actions (...)* », (E59L267) « (...) *souhait d'un dispositif spécifique développé (...)* », la notion de décision apparaît ainsi que la volonté de se démarquer. D'ailleurs, un consultant a été pris pour apporter des préconisations en termes de stratégie de projet : (E57L) « (...) *ajustement de préconisations du consultant possible (...)* » mais il ressort un frein lorsqu'elle évoque (E62L289) « (...) *la pression des directeurs départementaux auprès des services en termes de rentabilité (...)* ». Elsa propose ainsi l'impulsion à donner par l'APCM auprès des directeurs départementaux, régionaux et des services économiques pour lever ce frein financier, (E62L289) « (...) *à envisager nécessité*

d'impulsions nationales, de sensibilisation auprès des directions régionales, départementales et des services éco (...) ». Cependant, il a été dit (E5L15) « (...) *pas de directives, pas de missions (...)* » rien n'est programmé, ce qui veut dire qu'Elsa a un statut (E1L3) « (...) *responsabilité URMA (...)* » mais pas de missions formalisées, ni d'objectifs contrairement à Sylvie. Effectivement, Sylvie aborde la gouvernance sous un autre angle, puisqu'elle fait référence au travail en équipe, à la transversalité et ainsi parle de (S1L323) « (...) *volonté partagée des élus et directeurs d'avoir un pilote (...)* », (S1L329) « (...), *volonté de rattachement direct au directeur général (...)* », (S1L331) « (...) *travail en équipe avec les directions et services (...)* », (S9L650) « (...) *le positionnement transversal favorise le travail (...)* ». Elle met en avant l'organisation mise en place par sa structure : (S1L333) « (...) *organisation structurée du président au directeur (...)* », (S2L355) « (...) *axes d'approches structurés identifiés (...)* », (S2L369) « (...) *champs d'actions déterminés (...)* », (S2L369) « (...), *positionnement du travail avec l'enseignement supérieur (...)* », et enfin, la création de deux instances, un comité d'orientation stratégiques et un comité d'orientation et de partenariat, et elle exprime son contentement liée à la mise en place des URMA (S26L896) « (...) *bonne initiative de créer les URMA (...)* ».

Nous retenons de cette notion de gouvernance qu'elle évoque la prise de décision nécessaire à toutes nouvelles actions à entreprendre, avec les effets qu'elle peut engendrer en termes de délai et de priorité par forcément en adéquation avec celle ressentie par le responsable URMA, pour Elsa particulièrement. Nous relevons des oppositions telles que des missions formalisées ou non, organisation ou rien d'établit, mais dans les deux cas, des instances existent.

2.4 L'îlot de la coopération

Nous explorons le thème de la coopération, pour cette thématique, nous nous appuyons également sur le vécu des interviewées et nous repérons les mots clés similaires au processus de la transaction.

COOPERATION	
Elsa	Sylvie
Services internes (13)	Partenariat extérieur (12)
Partenariat extérieurs (6)	Travailler (7)
Economique (6))	Ensemble (4)
Difficulté (5)	Economique (4)
Enseignement supérieur/université (4)	Enseignement supérieur/université (3)
Transversalité (4)	Développement (2)
Concurrence (3)	Transversalité (2)
Travailler (3)	Services internes (2)
Financement (3)	Dynamique (1)
Ensemble (2)	Volonté (1)
Volonté (0)	<i>Enjeux (1)</i>
Développement (0)	Concurrence (0)

Nous notons l'importance donnée par Elsa pour les services internes et les difficultés liées, alors que Sylvie met davantage en avant les travaux avec les partenariats extérieurs. Tout d'abord étudions cette notion d'adhésion qui émerge.

2.4.1 L'adhésion des acteurs

En interne, Elsa fait part des difficultés rencontrées avec les services et le service économique particulièrement, (E13L64) « (...) *difficultés d'avoir l'adhésion des chambres sur la transversalité des actions(...)* », (E18L95) « (...) *réticences sur l'adhésion des services éco*

des cma (...) », (E66L313) « (...) et difficile de faire adhérer l'ensemble du réseau (...) ». Elle rajoute (E14L68) « (...) un service se charge d'une opération et l'autre s'en décharge (...) », (E23L132) « (...) travailler sur la transversalité est compliqué (...) », (E23L125) « (...) difficile interaction avec les services éco (...)», et évoque pour le coup, (E18L94) « (...) la problématique est d'intéresser les services éco au partenariat (...)», elle se situe ainsi en situation de recherche de solutions à apporter. Et enfin, (E13L59) « (...) d'une manière générale, difficultés d'avoir la vision des chambres de métiers (...) ». A l'opposé, avec les universités, le partenariat semble fluide (E13L58) « (...) facilité de partenariat avec les universités(...) ». Quant à Sylvie, l'adhésion concerne les partenariats extérieurs, (S4L468) « (...) très forte implication des acteurs (...) », de par les instances mises en place, entre autre, celle du comité d'orientation et de partenariat, le COP, qui réunit l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur, le COP (S3L442) « (...) regroupe une quarantaine de personnes (...) ». Et toujours dans la même dynamique, Sylvie émet des constats facilitateurs tels que (S4L473) « (...) le COP motive et la motivation est facilitatrice (...) », (S4L473) « (...) l'implication permet de voir ce qui est faisable (...) », (S5L570) « (...) concilier l'abstrait et le concret pour faire adhérer l'artisan et l'enseignement supérieur (...) ». Et d'une manière générale (S4L481) « (...) il y a une volonté d'harmonisation dans les pratiques (...) ».

Retenons que dans chaque témoignage, est abordée la place de l'adhésion au sein du processus de la coopération. C'est pour une URMA, l'adhésion avec les services internes, et pour l'autre, l'adhésion avec les partenaires de l'enseignement supérieur avec respectivement des difficultés d'implication pour l'interne et des facilités d'implication pour l'externe.

2.4.2 L'intérêt de l'échange dans la coopération

Pour Elsa, l'intérêt de coopérer favorise la visibilité et l'image de l'artisanat, (E645L303) « (...) réapparition et visibilité sur le territoire (...) », (E66L312) « (...) image positive de l'artisanat (...) », (E63L298) « (...) et pour la première fois elle évoque un point positif tel que l'URMA redynamise, repositionne les partenariats et les offreurs de formation (...) », (E62L292) « (...) et met en avant l'intérêt qu'il y aurait de travailler en interne, valeur ajoutée de travailler ensemble en interne (...) ». Cependant, la majorité de ses propos concernent le frein financier considérant qu'il ne peut y avoir d'adhésion des services économiques si le financier n'arrive pas en contrepartie, (E19L105) « (...) intérêt financier

des services éco pour coopérer (...) », (E60L279) « (...), *service éco dans un système de rentabilisation (...) »*. En ce qui concerne les universités, c'est (E60L277) « (...) *un intérêt d'investissement sur image (...) »*. Sylvie, aborde moins l'intérêt mais en tout cas, il a une valeur de développement économique et développement de la formation, (S13L691) « (...) *intérêt économique et intérêt financier (...) »*. Pour exemple en formation, *partenariat* (S6L596) « (...) *sur deux métiers étroitement liés (...) »*, (S2L379) « (...) *et suivi du Contrat de Plan Régional De la Formation* pour l'aspect économique et formation. Et enfin l'intérêt d'être partenaires nécessite (S25L861) « (...) *d'innover et de chercher de nouvelles idées (...) »*. Les deux interviewées rappellent que l'intérêt existe ou devrait exister pour coopérer et qu'il permet ainsi de favoriser et d'innover. Il devrait exister en interne pour Elsa sans pour autant parler de freins à l'extérieur, et il existe à l'extérieur pour Sylvie sans pour autant évoquer des freins en interne.

D'ailleurs, la notion d'échange est abordée par les deux interviewées et les convergences apparaissent nettement lorsqu'il s'agit des partenariats externes. L'échange est utile pour (E6L17) « (...) *harmoniser l'offre de formation (...) »*, (S2L409) « (...) *et utile pour identifier les possibilités d'opportunités pour développer les filières (...) »*. Le travail est également mis en avant avec les partenaires : (E4L133) « (...) *avec la consultation des branches professionnelles (...) »*, (E7L22) « (...) *une formation se créée en partenariat avec l'université (...) »*, (E18L91) « (...) *mise en place d'une action sur les projets tutorés (...) »*, (S2L402) « (...) *travailler les projets transversaux avec l'observatoire (...) »*, (S2L405) « (...) *travaux d'analyses avec les partenaires (...) »*, (S2L418) « (...) *l'ensemble des partenaires complète les informations utiles à la prospective (...) »*. La seule nuance ressort pour la structure régionalisée avec l'aspect étude, analyse et prospective. Dans un second temps, les actions d'échanges sont les suivantes : (S3L433) « (...) *dresser avec les partenaires un état des lieux lors du COP (...) »*, (S3L433) « (...) *identifier ensemble les perspectives selon les axes de travail et partager (...) »*, (S5L531) « (...) *prêts de véhicules par des partenaires pour l'évolution des compétences (...) »*. Sylvie s'exprime davantage sur le partage, nous remarquons les termes tels que le COP (S3L447) « (...) *est une instance de partage et de construction commune (...) »*, (S19L781) « (...) *la coopération, c'est du partage de connaissances (...) »*. Elle précise le lien entre le partenariat et la coopération puisqu'elle considère qu'il faut des partenaires pour coopérer et affirme qu'elle est dans une (S17L767) « (...) *dynamique de partenariat et non de transaction car c'est du donnant donnant et du*

gagnant gagnant (...) ». Et elle donne des pistes considérant que (S5L573) « (...) *la préparation facilite l'échange avec le partenaire(...)* ». Et enfin, Elsa exprime le fait que le positionnement de (E66L314) « (...) *l'offre de formation ne peut se faire sans un partenariat avec l'enseignement supérieur (...)* » et fait part de (E66L31) « (...) *la complexité de son réseau interne (...)* ».

D'une manière générale, les deux URMA travaillent sur l'ensemble des projets transversaux, sur des pôles de compétences en termes d'étude, de recherche nécessaires à la conception d'offres de formation nouvelles pour développer les filières. Le travail d'échange est plus accentué au sein de la structure régionalisée, Sylvie parle même de consensus dans la coopération ce qui n'écarte pas les difficultés rencontrées pendant cette phase.

2.4.3. Le changement, adaptation ou conduite ?

En termes d'adaptation, elle semble être inexistante en interne pour Elsa car elle insiste sur la notion de concurrence et de cloisonnement, (E19L99) « (...) *cloisonnement inter service(...)* » et ajoute même qu'elle serait bien vécue par les services économiques (E19L101) « (...) *forme de concurrence appréciée (...)* ». Sylvie, quant à elle, est dans une démarche de conduite du changement anticipée et ne rencontre pas de difficultés en interne, (S12L675) « (...) *pas de difficultés avec l'éco (...)* », (S24L826) « (...) *pas de réticences au changement tout était préparé (...)* », (S24L836) « (...) *pas de critiques pas de regrets, dynamique et enjeux compris (...)* ». Sylvie est force de propositions en précisant que (S23L824) « (...) *la conduite du changement est nécessaire vis-à-vis des salariés (...)* » et ajoute que (S21L796) « (...) *le profil des agents devrait se diriger vers le profil de commercial pour vendre l'offre de formation (...)* ». La notion de changement est commune, néanmoins de par l'anticipation évoquée par Sylvie, une différence se creuse entre les deux structures. Encore une fois, cette situation n'est pas vécue de la même manière puisque nous retiendrons que l'adaptation est difficile lorsque la conduite est inexistante et le changement est bien vécu lorsqu'il est préparé en amont.

2.4.4 Le déploiement de la communication

Des freins à la promotion, (E17L84) « (...) *pas d'efforts de promotion des départements (...)* », (E17L84) « (...) *nécessité d'un intérêt pour promouvoir (...)* », (E17L85) « (...) *pas d'efforts de recrutement pour promouvoir et participer (...)* », Elsa évoque encore une fois les services internes. Cependant, de l'autre côté de la frontière, sous-entendu à l'extérieur, Sylvie évoque les difficultés de mutualiser les informations S16L750.

La communication semble compliquée également dans le processus de coopération entendu sous le terme de promotion de l'offre de formation. Les moyens ne sont pas aisés à déployer pour que chaque chambre de métiers et de l'artisanat y trouve un intérêt et du côté de la chambre régionale, c'est plutôt une question de cibles et d'informations mutuelles à passer.

2.4.5 Le territoire

Nous pouvons juste préciser qu'au regard du peu d'éléments recensés, le territoire de la coopération concerne l'interne et l'externe.

2.4.6 Donner du temps au temps

Pour Elsa, la conception de formations avec les partenaires se fait depuis plusieurs années et se renouvellent (E4L12), nous sommes donc précisément dans la durée. Pour Sylvie le temps a été pris pour rencontrer les partenaires dès son arrivée, en tant que pilote URMA. Cependant, elle précise que la coopération ne s'est pas faite du jour au lendemain S26L631. Ce que nous relevons c'est l'expérience acquise en termes de partenariat avant d'être labélisé pour la chambre régionale départementalisée.

Pour conclure, la notion du temps révèle qu'il faut donner du temps au temps pour que la coopération s'accomplisse.

2.4.7 Le sens des répétitions

Et enfin, pour conclure notre analyse sur la coopération, nous avons repérer les répétitions telles que inscrites dans cet extrait :

Répétitions	Elsa	Sylvie
Positives		<i>-Je travaille en équipe, oui oui je travaille en équipe avec S1L331</i>
Négatives	<i>-Ce qui est compliqué, c'est vraiment de travailler sur la transversalité des services E24L132</i>	

La transversalité s'affiche d'une part et le travail en équipe de l'autre, l'une n'est pas suffisante et l'autre est plutôt existant.

2.4.8 Le référent de la coopération

Il est question d'un interlocuteur unique départemental au sein de la coopération et il est déjà en poste de directeur de centre de formation d'apprentis ou de formation continue, c'est ce qu'évoque Elsa Des freins à la promotion, (E17L84) « (...) *pas d'efforts de promotion des départements (...)* », (E17L84) « (...) *nécessité d'un intérêt pour promouvoir (...)* », (E17L85) « (...) *pas d'efforts de recrutement pour promouvoir et participer (...)* », Elsa évoque encore une fois les services internes. Cependant, de l'autre côté de la frontière, sous-entendu à l'extérieur, Sylvie évoque les difficultés de mutualiser les informations S16L750. Nous percevons d'une part, l'intérêt porté des deux structures, pour identifier un ou plusieurs acteurs pour impulser une dynamique de travail groupée, collective. Et d'autre part, l'importance d'un statut de direction qu'il soit déjà existant ou à créer, qu'il soit transversal ou par thématique.

2.5 L'îlot de la production de savoirs

PRODUCTION DE SAVOIRS	
Elsa	Sylvie
Travailler (12)	Enseignement supérieur/université (5)
Enseignement supérieur/université (6)	Partenariat extérieur (4)
Services internes (1)	Travailler (3)
Ensemble (1)	<i>Enjeux (1)</i>
Partenariat extérieurs (0)	Dynamique (0)
Economique (0)	Développement (0)
Concurrence (0)	Volonté (0)
Volonté (0)	Ensemble (0)
Financement (0)	Services internes (0)
Transversalité (0)	Transversalité (0)
Difficulté (0)	Concurrence (0)
Développement (0)	Economique (0)

Nous remarquons la disparition des mots clés tels que : enjeux, dynamique, développement, volonté, ensemble, service internes transversalité, concurrence et économie pour laisser place à la coordination, et à la recherche. Nous ne sommes plus sur le même registre. Nous explorons par conséquent les sous thèmes émergents et ajustons notre tableau afin d'aborder au mieux nos sous thèmes de la production de savoirs.

PRODUCTION DE SAVOIRS	
Elsa	Sylvie
Enseignement supérieur/université (7)	Etude/recherche/veille/prospective (4)
Etude/recherche/veille/prospective (5)	Professionnel/professionnalisant (4)
Professionnel/professionnalisant (5)	Enseignement supérieur/université (3)
Formation/compétences (4)	Formation/compétences (3)
Travailler (3)	Pratique/terrain (3)
Pédagogie/pédagogue (3)	Rapprochement / interaction (3)
Coordination (3)	Pédagogie/pédagogue (2)
Pratique/terrain (0)	Travailler (2)
Rapprochement / interaction (0)	Coordination (0)

Les notions d'étude, de veille, de prospective, s'inscrivent dans le champ de la recherche. La formation, la pédagogie, la coordination, les compétences et la pratique nous orientent vers l'alternance. La professionnalisation et le rapprochement nous évoquent des métiers en évolution. Cette première analyse nous conforte dans l'idée d'explorer le sous processus de la production de savoirs.

2.5.1 Le champ de la recherche

Les deux interviewées font part des travaux de recherche et plus particulièrement Elsa en pointant les études avec les universités telles (E10L41) « (...) *étude sur rupture de contrats d'apprentissage*(...) », (E10L44) « (...) *recherche sur méthodes tutorales en entreprise* (...) ». Nous relevons que les travaux de recherche s'exercent (E10L40) « (...) *depuis plusieurs*

années (...) » et avec une université le partenariat dure (E10L48) « (...) depuis six, sept ans (...) ». Pour mener à bien la recherche, un recrutement a été envisagé. Sylvie ne s'exprime pas sur des études particulières cependant, elle met en avant (S2L356) « (...) une cellule de veille, de recherche et de transfert (...) » et explique que la prospective est importante pour faire évoluer la carte des formations.

Nous retenons ici l'intérêt de mener les études avec les universités et la veille nécessaire pour se diriger vers l'innovation. Elsa évoque de nouveaux parcours, (S6L606) « *remplacement des parcours classiques(...)* ». Et Sylvie parle de (S2L1413) « (...) groupes hétérogènes et de la nécessité de faire évoluer les formations en lien avec l'évolution des métiers (...) » en précisant que le cheminement de la réflexion est utile dans cette démarche. Elle nous fait par d'ailleurs d'une licence proposée avec réalisation d'un mémoire qui n'existait pas auparavant et qu'il y a encore (S26L898) « (...) de nombreuses pistes à envisager(...) ». Sylvie dans son élan de proposition affirme que la professionnalisation des conseillers formation est nécessaire en termes (S21L787) « (...) d'orientation vers des parcours innovants et spécifiques (...) ».

Nous relevons qu'Elsa ne s'exprime pas sur l'innovation, cependant pour les deux structures, des formations innovantes se mettent en place avec l'enseignement supérieur.

2.5.2 L'Alternance de la pédagogie

Sont évoquées la carte des formations, les licences professionnelles, avec selon Elsa (E60L275) « (...) un positionnement, et un repositionnement de l'offre de formation nécessaire avec l'enseignement supérieur (...) ». Des groupes de travail entre pédagogues sont mis en place, (E33L171) « (...) formation niveau III entre pédagogues (...) » ce qui amène à évoquer la coordination évoquée par Elsa puisqu'elle nous fait part que dans le cadre d'une licence, c'est l'université qui (E41L196) « (...) gère la coordination pédagogique (...) ». Est prévu d'une manière générale, (E43L20) « (...) des échanges entre formateurs pour se coordonner sur la pédagogie et la répartition des heures d'enseignement (...) ». Et dans la notion de partage, l'animation des cours se répartie (E40L192) « (...) entre les CMA et l'enseignement supérieur (...) ». (S7L627) « (...) Des outils pédagogiques sont en communs (...) », et Sylvie exprime le fait de (S6L602) « (...) trouver l'interaction entre deux métiers (...) ». Elsa précise qu'il n'y a (E44L207) « (...) pas de coordination (...) » dès l'instant où une formation est animée en totalité par un formateur CMA. A l'opposé, Sylvie nomme les difficultés (S4L487)

« (...) pour assurer l'adéquation entre l'ingénierie pédagogique de l'enseignement supérieur et le planning des artisans (...) », et précise qu'un pilote de l'économie peut être référent d'une formation. D'une manière positive, Sylvie affirme (S5L541) « (...) que l'image de l'université rajeunit l'image de l'artisanat (...) », (S26M871) « (...) l'URMA est un bon outil pour relever les défis et les possibilités de formation (...) », (S26L880) « (...) et les entreprises ont besoin de faire évoluer leur savoir-faire (...). En termes d'échanges de pratiques, elles sont réelles lorsque Sylvie parle de son expérience considérant que (S6L606) « (...) l'échange de pratique entre étudiants et apprentis et enseignants/professeurs par l'observation sur site est très enrichissant (...) », elle précise la (S7L614) « (...) mise en situation professionnelle entre deux métiers (...) ».

Nous retenons dans le témoignage d'Elsa, que la coordination est gérée par l'université dès l'instant où il y a un partage d'enseignement sur une formation de niveau III, alors que Sylvie ne parle pas de coordination particulière, elle évoque néanmoins la difficulté d'assurer l'adéquation entre la pédagogie de l'enseignement supérieur et le planning des artisans. Un point important relaté par Sylvie est celui du (S4L490) « (...) travail sur l'aménagement des modules en lien avec les enjeux de l'artisanat (...) ». En matière d'alternance, nous relevons la pratique, l'observation en cours, la mise en situation professionnelle, l'observation en milieu de travail évoquée par Sylvie.

2.5.3 Des métiers en évolution

Un élément fort pour Sylvie existe, et considère que le rapprochement de deux formations complémentaires favorise la professionnalisation des enseignants et des formateurs de par leurs observations des pratiques respectives S7L623. Une difficulté ressort pour Elsa, (E47L217) « (...) c'est le manque de compétences en internes pour dispenser les cours (...) » de ces nouvelles formations et insuffle ainsi la professionnalisation à envisager à ce sujet mais également le (E48L221) « (...) besoin de professionnaliser pour les missions d'orientation et d'ingénieries de parcours (...) ».

Par conséquent, la professionnalisation des professionnels de la formation est constatée au regard des évolutions et innovations de la carte des formations, elle peut se faire sur le terrain.

2.5.4 Le territoire, l'intérêt et la concurrence

La notion de territoire est présente pour Sylvie puisqu'elle nous fait part du rapprochement géographique d'antennes avec l'éducation nationale, (S5L518) « (...) *bâtiment adossé, (...)* », (S5L526) « (...) *de l'opportunité de créer un centre de formation avec des partenaires (...)* ». Elle informe de la future (S2L369) « (...) *création d'un campus des métiers et d'une cellule de veille matérialisée, (...)* », (S4L499) « (...) *spécificité régionale* et nous fait part de la méfiance des universités au regard de ces évolutions.(...) ». Cependant elle précise (S6L587) « (...) *qu'il faut expliquer les enjeux pour enlever l'image de la concurrence que peuvent avoir les partenaires (...)* ». Preuve en est, (S7L623) « (...) *la méfiance s'est effacée grâce à la pratique sur le terrain (...)* ». Donc, nous concluons sur le fait qu'elle met en avant un point positif lié au rapprochement tel que (S5L541) « (...) *la satisfaction d'outils de reconnaissances grâce aux partenaires. (...)* ».

Pour conclure sur le sens des styles repérés tout au long de l'entretien, nous rappelons qu'Elsa a de nombreuses hésitations principalement au sujet de la transaction contrairement à Sylvie qui semble avoir une attitude sereine et claire tout au long de son témoignage, avec le plaisir de raconter, et d'expliquer. Une seule hésitation apparaît lorsqu'il s'agit de répondre à la question sur les échanges avec les services internes. Les rires de Sylvie jalonnent le discours alors qu'ils sont inexistant chez Elsa.

3. REFLEXIVITE SUITE AU REGARD SUR L'ANALYSE

Après avoir fait ce travail de va et vient entre chaque interview, chaque tableau en fonction des thèmes et sous-thèmes, nous prenons conscience de ce travail fastidieux à mener mais tout à la fois très constructifs et révélateurs de sens. Nous faisons des choix quant aux sous-thèmes à privilégier au regard de nos hypothèses. Nous faisons en sorte de respecter au plus près les propos des interviewées, constatant que certains sous-thèmes se répètent, nous faisons le choix de ne pas les réécrire néanmoins ils sont considérés. Ceux-ci apparaissent dans les annexes dans le deuxième tableau d'analyse de chaque entretien.

Tout au long de l'analyse des entretiens, nous relevons que Sylvie s'exprime plus explicitement sur plusieurs sujets en comparaison à Elsa. Les exemples sont également plus nombreux cependant nous nous permettons de mettre en lien dans l'interprétation certains

discours d'Elsa pouvant potentiellement expliquer ce manque de précisions. Ces retours nous confortent dans l'idée qu'il est maintenant question d'aller voir plus loin et d'interroger l'APCMA qui a fait un état des lieux des CRMAs ayant mutualisé leurs moyens et pratiques pour la conception de l'URMA.

4.ANALYSE DES REGROUPEMENTS NATIONAUX DES URMA

Les échanges organisés par l'APCM lors des regroupements des URMA nous ont permis d'identifier les obstacles qui surgissent au sein de ces entités labélisées et les avons sériés. Nous avons, pareillement, repéré les leviers d'opportunités, deux éléments utiles et complémentaires à notre interprétation des résultats.

Les difficultés institutionnelles rencontrées sont multiples.

- Certains mettent en avant l'intérêt à porter sur la professionnalisation des équipes et ses conseillers principalement dans le cadre de l'orientation et du positionnement des candidats. Ils considèrent que le travail doit être fondé sur le volontariat, les formateurs sont également concernés. Il s'agit également d'instaurer une logique d'obligation de résultats, et de rationaliser les grilles d'analyse.
- Pour d'autres, il apparaît que le management et la communication sont des clés d'entrée de la mutualisation. La consolidation des partenariats est très importante au-delà de l'effet d'annonce. Mais ils se questionnent : quels sont les canaux de communication les plus favorables pour une construction partagée et collective ? Une bonne transaction est nécessaire pour partir vers des actions concrètes. Sachant que la création des Comités d'Orientation Pédagogiques doivent impliquer les Organisations professionnelles, le Conseil Régional, la DIRECCTE, les universités...
- Une autre CMA rappelle qu'il faut mixer la formation initiale et la formation continue mais le problème survient en termes de lisibilité en interne et en externe. Quel concept donnons-nous à l'URMA, quelles communications ? Elle précise qu'il faut prendre en compte les projets de parcours individualisés et ainsi instaurer un service compétences avec les Centres d'Aide à la Décision, services actuels d'orientation des chambres de métiers et de l'artisanat

D'autres difficultés générales ont été déclarées et vouées à des propositions d'actions :

- La première est une question d'adhésion, d'intégration lorsque l'on a un ensemble de partenaires. Le concept de l'URMA doit faire fédérer l'ensemble des partenaires mais seulement chacun défend sa petite chapelle sinon les pertes financières peuvent devenir importantes. Mais quels sont les éléments fédérateurs ? Comment faire pour qu'une adhésion devienne régionale ? Malgré une volonté, il y a des manques d'adhésion, où est le sentiment d'appartenance ?
- La deuxième difficulté est l'entrée par l'action. Une veille stratégique est importante. Il semble nécessaire de faire le lien vers le contrat de plan régional de la formation professionnelle CPRDFP et les commissions de coordinations régionales de l'emploi et de la formation professionnelle CCREFP. La modularisation de parcours est l'une des orientations de la Région centre, des travaux de professionnalisation des acteurs de la formation ont été initiés.
- La troisième difficulté est d'ouvrir à l'élargissement des compétences face à l'évolution du marché. Il faut donner une nouvelle représentation aux familles quant à l'image d'une université et des métiers manuels. La typologie des publics change avec des profils de bacheliers se dirigeant vers des métiers manuels. Il faut créer des licences, des DUT donc créer un cursus adapté aux bacheliers et plus et qui doit donner une connotation universitaire. Ce qui pourra changer l'idée des parents en termes de diplômes.

Nous relevons ici des éléments importants à considérer et nous avons, par conséquent, identifié les sous-thèmes et les thèmes de recherche.

Recensement des difficultés de l'archipel de la mutualisation :

Obstacles externes	Obstacles internes	Obstacles internes	Obstacles internes
<i>Les partenaires</i>	<i>Les structures et l'organisation</i>	<i>Le management</i>	<i>La production de savoirs</i>
Partenariat peu consolidé	Absence de services compétences	Faiblesse du management des équipes	Compétences pédagogiques et de conseil lacunaires face à la modularisation de parcours
Manque de modalités pour intégrer les partenaires	Manque d'adhésion des CMA départementales pour crainte financière		Carence en compétences des CFA et des équipes pédagogiques des CMA
Difficultés pour faire adhérer les partenaires			Manque de volontariat des formateurs
Problème de lisibilité pour construire une offre de formation mixée			

Obstacles internes	Obstacles internes
<i>La communication</i>	<i>La recherche/l'innovation</i>
Clarifier les canaux de communication pour développer le partenariat	Absence de cellules de veilles

Nous remarquons l'importance des obstacles rencontrés en interne contrairement à l'externe qui fait apparaître des problèmes de lisibilité des offres de formations des partenaires

pour faire adhérer et intégrer de potentiels partenaires. Et d'autre part, le fait d'inscrire des modalités de partenariat et les consolider.

En interne, il est constaté une faiblesse en termes de management, des manques de compétences dans les chambres de métiers et leurs CFA aussi bien pour les conseillers que les formateurs. Il s'agit du positionnement du candidat au regard de la modularisation de parcours personnalisés, et de la pédagogie afférente. Une insistance est donnée sur le manque de volontariat de certains formateurs. L'organisation demande à être abordée car il manque de services identifiés *compétences*, et l'absence d'adhésion de chambres de métiers a un impact sur ladite organisation. Il s'en suit également l'absence de cellules de veille pour l'innovation et la recherche. Quant à la communication, elle devrait être clarifiée.

Puis au regard du compte rendu (annexe 7) rédigé par L'APCM, nous recensons dans le tableau ci-dessous les leviers exposés.

Recensement des leviers de l'archipel de la mutualisation :

Leviers externes	Leviers internes		
<i>Les partenaires</i>	<i>Les structures et l'organisation</i>	<i>La gouvernance</i>	<i>La communication</i>
L'échelle régionale Le conseil régional	Evolution de l'offre de service	Implication d'une réelle concertation	Cahier des charges intégré par l'ensemble du réseau
Les organisations professionnelles	Modernisation des locaux des CFA	Concertation rassemblant les élus et secrétaires généraux autour d'un projet régional	
Associer les CFA des CMA à l'élaboration de la carte	Identification de pôles de références par secteurs ou thématiques		

- Les partenariats identifiés comme leviers externes. Nous notons que le Conseil régional, de par le contexte de la décentralisation, voit ses compétences élargir en termes de pilotage de la formation professionnelle, ce qui le place en tant qu'acteur incontournable. L'organisation régionale semble être également une opportunité dans le sens où elle sera l'interlocuteur unique du Conseil régional en matière d'offres. Les organisations professionnelles apparaissent comme acteurs de concertation pour mieux ajuster l'offre de formation régionale. Et, l'association des CFA des CMA à l'élaboration de la carte des formations pour une optimisation des ouvertures de sections selon les besoins des territoires.
- Les leviers internes relèvent de l'organisation des structures, de la gouvernance et de la communication à formaliser. La création de la carte des formations va permettre de faire évoluer l'organisation des CMA et de leur CFA, et la nécessité de moderniser les locaux. Est nommée également l'identification de pôles de compétences par secteurs ou thématiques, levier de structuration de l'URMA afin de répondre aux demandes individuelles de parcours. La gouvernance est un élément central pour avoir une offre de formation territorialisée en réponse aux demandes du Conseil Régional en matière de politique de formation. La communication demande à être formalisée par l'élaboration d'un cahier des charges en vue rendre visible les objectifs des URMA.

Ce qui nous amène à croiser les données nationales et régionales pour une interprétation cohérente et systémique.

5.LE CROISEMENT DES DONNEES NATIONALES ET REGIONALES

5.1 Le croisement des données de la transaction

Dans un premier temps, le sous processus de la transaction est analysé :

Données régionales	Données nationales
<i>La transaction : partenariat/enseignement supérieur</i>	<i>La transaction : partenariat/enseignement supérieur</i>
<p>Importance de partenariats avec l'enseignement supérieur, avoir envie de travailler ensemble.</p> <p>Volonté d'ouverture et de rapprochement.</p> <p>Particularité CRMA (non régionalisée) : difficultés en termes de choix de partenaires et de deux univers à la culture différente.</p> <p>Particularité pour la structure régionalisée CMAR : Dynamique engagée en termes d'intérêt, d'adhésion, d'échange et de territoire.</p>	<p>Consolidation des partenariats est très importante au-delà de l'effet d'annonce.</p> <p>Transaction nécessaire pour partir vers des actions concrètes.</p> <p>Les Comités d'Orientatation et de partenariat doivent impliquer les Organisations professionnelles, le Conseil Régional, la DIRECCTE, les universités...</p> <p>Obstacles :</p> <p>Partenariat peu consolidé</p> <p>Manque de modalités pour intégrer les partenaires</p> <p>Difficultés pour faire adhérer les partenaires</p> <p>Problème de lisibilité pour construire une offre de formation mixée</p>
<i>La transaction : adhésion/échange/intérêt</i>	<i>La transaction : adhésion/échange/intérêt</i>
<p>Importance des objectifs respectifs visés. L'adhésion, l'implication et la volonté, valeurs à intégrer.</p> <p>Similitude CRMA/CMAR : différence culturelle et sociale existante au sein de l'échange entre URMA et les universités.</p> <p>Pratiques et les moyens nécessaires pour pallier ces différences de cultures : la rencontre favorise le rapprochement social, la rédaction commune du contrat favorise le partage et les confrontations facilitent le rapprochement matériel tel que les conduites d'actions.</p>	<p>Difficultés d'adhésion, d'intégration lorsqu'il a un ensemble de partenaires.</p> <p>Faire fédérer l'ensemble des partenaires mais questionnement sur les éléments fédérateurs.</p> <p>Questionnement pour qu'une adhésion devienne régionale.</p> <p>Volonté existante, mais manques d'adhésion.</p> <p>Obstacles :</p> <p>Manque d'adhésion des CMA départementales pour crainte financière</p> <p>Absence de services compétences</p> <p>Leviers :</p>

	<p>Les partenariats identifiés comme leviers externes : le Conseil régional, acteur incontournable en termes de pilotage de la formation professionnelle de par le contexte de la décentralisation.</p> <p>L'organisation régionale comme l'interlocuteur unique du Conseil régional en matière d'offres.</p> <p>Les organisations professionnelles comme acteurs de concertation pour mieux ajuster l'offre de formation régionale. Les CFA des CMA comme associés à l'élaboration de la carte des formations pour une optimisation des ouvertures de sections selon les besoins des territoires.</p>
<i>La transaction : adaptation au changement/ conduite du changement</i>	<i>La transaction : adaptation au changement/ conduite du changement</i>
<p>Le changement est vécu différemment.</p> <p>La CMAR, a vécu la conduite de changement en amont et vit l'adaptation encore aujourd'hui.</p> <p>La CRMA vit l'adaptation au changement au quotidien sans avoir eu de préparation en amont.</p>	<p>Obstacles :</p> <p>Faiblesse du management des équipes</p> <p>Leviers :</p> <p>La création de la carte des formations va permettre de faire évoluer l'organisation des CMA et de leur CFA, et la nécessité de moderniser les locaux.</p>
<i>La transaction : La communication</i>	<i>La transaction : La communication</i>
<p>La communication est inévitable dans tout échange. Elle est compliquée mais objective et apparaît comme devant être régulière et partagée.</p>	<p>Questionnement sur les canaux de communication les plus favorables pour une construction partagée et collective.</p> <p>Formalisation de la communication par l'élaboration d'un cahier des charges en vue rendre visible les objectifs des URMA.</p>

<i>La transaction : Le territoire</i>	<i>La transaction : Le territoire</i>
Nécessité d'une vision géographique de localisation, de régionalisation. Nécessité d'une vision de proximité à l'interne et à l'externe vers un lieu identifié et lisible pour le public et les partenaires.	
<i>La transaction : Le temps</i>	<i>La transaction : Le temps</i>
Importance à donner au temps au regard des autres activités des chambres de métiers et de l'artisanat.	
<i>La transaction : La gouvernance</i>	<i>La transaction : La gouvernance</i>
Prise de décision nécessaire à toutes nouvelles actions à entreprendre. Pour la CRMA, la prise de décision peut engendrer des soucis en termes de délai et de priorité par forcément en adéquation avec celle sériées. Instances existantes dans les deux URMA. Oppositions : CMAR, missions formalisées et organisation faite. CRMA, missions non formalisées et organisation non faite.	Leviers : La gouvernance, élément central pour avoir une offre de formation territorialisée en réponse aux demandes du Conseil Régional en matière de politique de formation.

Nous retenons de ce croisement l'importance donnée à la notion de partenariat et l'enseignement supérieur, à l'adhésion, à la communication et la gouvernance.

Des similitudes en termes de consolidation des partenariats. La volonté d'ouverture et de rapprochement et l'envie de travailler ensemble au niveau régional répond à la transaction nécessaire pour se diriger vers des actions concrètes évoquées en regroupement national. Les instances telles que les comités d'orientation et de partenariat doivent convier les partenaires, cependant se présentent régionalement, des facilités pour la CMAR d'intégrer les partenaires et des difficultés de choix et de cultures différentes avec les universités pour la CRMA.

Le questionnement principal se pose sur comment fédérer, faire adhérer et intégrer des partenaires dans un environnement riche en acteurs de la formation professionnelle, volonté d'adhésions régionales et pour certains adhésion manquante même si la volonté est présente. L'adhésion manquante vient principalement du réseau des CMA et des services en interne. Il apparaît qu'il est nécessaire de pallier les différences de cultures du réseau de l'artisanat et de l'enseignement supérieur. Il est précisé par la CMAR, que la rencontre favorise le rapprochement social, la rédaction commune d'un contrat favorise le partage et les confrontations facilitent le rapprochement matériel (conduites d'actions). Au niveau national, les partenaires incontournables à intégrer dans l'échange sont identifiés ; les URMA doivent être l'interlocuteur unique.

L'adaptation au changement n'est pas évoquée au niveau national, seul le fait de faire évoluer l'organisation des CMA et la nécessité de moderniser les locaux pour adapter l'offre de formation va induire du changement.

La communication est un sujet commun qui mérite d'être formalisée pour rendre les objectifs visibles des URMA, pour passer les bons messages, au bon public avec les bons outils.

Le territoire est abordé indirectement au niveau national lorsqu'il est évoqué de travailler avec le Conseil Régional, les organisations professionnelles, la volonté régionale et la visibilité.

En termes de gouvernance, le regroupement national évoque un levier nécessaire aux problématiques régionales en précisant la gouvernance comme élément central pour construire une offre de formation territorialisée.

5.2 Le croisement des données de la coopération

Le sous processus de la coopération est analysé dans un second temps :

Données régionales	Données nationales
<i>Lacoopération : adhésion/échange/intérêt</i>	<i>La coopération : adhésion/échange/intérêt</i>
<p>Importance de la place de l'adhésion.</p> <p>CRMA : problème d'adhésion et d'implication des services internes.</p> <p>CMAR : facilité d'adhésion, d'implication avec les partenaires externes.</p> <p>L'intérêt existe ou devrait exister pour coopérer</p> <p>L'intérêt permet de favoriser et d'innover.</p> <p>Travail sur l'ensemble des projets transversaux, sur des pôles de compétences en termes d'étude, de recherche nécessaires à la conception d'offres de formation nouvelles pour développer les filières.</p> <p>Travail d'échange plus accentué au sein de la CMAR, consensus dans la coopération</p>	
<i>La coopération : adaptation au changement/ conduite du changement</i>	<i>La coopération : adaptation au changement/ conduite du changement</i>
<p>La notion de changement est commune. Anticipation et conduite du changement pour la CMAR.</p> <p>Adaptation difficile pour la CRMA sans conduite de changement.</p>	
<i>La coopération : La communication</i>	<i>La coopération : La communication</i>
<p>Communication compliquée entendu sous le terme de promotion de l'offre de formation. Pour la CRMA, les moyens ne sont pas aisés à déployer.</p> <p>Pour la CMAR, questionnement sur les cibles et les informations mutuelles à passer.</p>	<p>Obstacles :</p> <p>Clarifier les canaux de communication pour développer le partenariat</p>

<i>La coopération : Le territoire</i>	<i>La coopération : Le territoire</i>
Le territoire de la coopération concerne l'interne et l'externe.	
<i>La coopération : Le temps</i>	<i>La coopération : Le temps</i>
Nécessité de donner du temps au temps pour que la coopération s'accomplisse.	
<i>La coopération : Le référent</i>	<i>La coopération : Le référent</i>
Intérêt d'identifier un ou plusieurs acteurs pour impulser une dynamique de travail groupée, collective. Importance d'un statut de direction qu'il soit transversal ou par thématique.	

Nous notons l'importance des données régionales sur l'adhésion des acteurs de la formation professionnelles, et l'intérêt de nommer un référent. Pour la CRMA, il y a des difficultés pour les services internes alors que la CMAR met davantage en avant les travaux avec les partenariats extérieurs. Peu de données à traiter au niveau national mise à part clarifier la communication à passer et ses canaux de diffusion auprès des partenaires et du grand public.

5.3 Le croisement des données de la production de savoirs

Les notions de coordination, de recherche, d'alternance, de pédagogie et de professionnalisations émergent. La veille, l'étude, la prospective s'inscrivent dans le champ de la recherche. Cette dernière analyse nous permet d'explorer le sous processus de la production de savoirs.

Données régionales	Données nationales
<i>La production de savoirs : la recherche</i>	<i>La production de savoirs : la recherche</i>
<p>Mener les études avec les universités.</p> <p>Veille nécessaire pour se diriger vers l'innovation.</p> <p>Formations innovantes mises en place avec l'enseignement supérieur.</p>	<p>Veille stratégique est importante.</p> <p>Faire le lien vers le contrat de plan régional de la formation professionnelle CPRDFP et les commissions de coordinations régionales de l'emploi et de la formation professionnelle CCREFP.</p> <p>Orientation vers la modularisation de parcours.</p> <p>Obstacles :</p> <p>Absence de cellules de veilles et absence de services compétences</p> <p>Leviers :</p> <p>Identification de pôles de compétences par secteurs ou thématiques, levier de structuration de l'URMA afin de répondre aux demandes individuelles de parcours.</p>
<i>La production de savoirs : l'alternance de la pédagogie</i>	<i>La production de savoirs : l'alternance de la pédagogie</i>
<p>CRMA : coordination gérée par l'université dès l'instant où il y a un partage d'enseignement sur une formation de niveau III.</p> <p>CMAR : coordination particulière, de par la difficulté d'assurer l'adéquation entre la pédagogie de l'enseignement supérieur et le planning des artisans.</p> <p>CMAR : importance du travail sur l'aménagement des modules en lien avec les enjeux de l'artisanat.</p> <p>Alternance : la pratique, l'observation en cours, la mise en situation professionnelle, l'observation en milieu de travail.</p>	<p>Mixer la formation initiale et la formation continue.</p> <p>Problème en termes de lisibilité en interne et en externe pour mixer les offres.</p> <p>Considérer les projets de parcours individualisés</p> <p>Instaurer un service compétences avec les Centres d'Aide à la Décision, services actuels d'orientation des chambres de métiers et de l'artisanat.</p>

<i>La production de savoirs : la professionnalisation</i>	<i>La production de savoirs : la professionnalisation</i>
<p>Nécessité de professionnalisation des acteurs de la formation (<i>conseillers, formateurs...</i>) au regard des évolutions et innovations de la carte des formations.</p> <p>Professionnalisation sur le terrain.</p>	<p>Intérêt à porter sur la professionnalisation des équipes et ses conseillers principalement dans le cadre de l'orientation et du positionnement des candidats.</p> <p>Instaurer le travail fondé sur le volontariat.</p> <p>Logique d'obligation de résultats.</p> <p>Travaux de professionnalisation des acteurs de la formation initiés par la Région Centre.</p> <p>Obstacles :</p> <p>Compétences pédagogiques et de conseil lacunaires face à la modularisation de parcours.</p> <p>Carence en compétences des CFA et des équipes pédagogiques des CMA.</p> <p>Manque de volontariat des formateurs.</p>
<i>La production de savoirs : le territoire, l'intérêt et la concurrence</i>	<i>La production de savoirs : le territoire, l'intérêt et la concurrence</i>
<p>Rapprochement positif</p>	<p>Ouvrir à l'élargissement des compétences face à l'évolution du marché.</p> <p>Donner une nouvelle représentation aux familles quant à l'image d'une université et des métiers manuels.</p> <p>Changement de la typologie des publics avec des profils de bacheliers se dirigeant vers des métiers manuels.</p> <p>Créer des licences, des DUT adaptés aux bacheliers et plus.</p> <p>Donner une connotation universitaire.</p>

Nous retenons de cette analyse sur la production de savoirs l'importance sur la mise en place de cellules de veille stratégiques en tenant compte de l'environnement institutionnel des

acteurs de la formation professionnelle. L'objectif est la modularisation de parcours, l'innovation, des leviers sont ainsi identifiés au niveau national en termes de création de pôles de compétences. L'alternance prend une place importante dans l'existant avec des coordinations singulières, partagées ou non. C'est un travail rigoureux pour adapter au mieux la pédagogie. La professionnalisation est particulièrement abordée au niveau national, elle rejoint les constats régionaux. Il s'agit de professionnaliser les équipes en termes de conseil, d'orientation et de pédagogie. Elle impulse le volontariat des équipes et l'obligation de résultats.

En dernier point, il s'agit de donner une connotation universitaire pour donner une nouvelle image de l'artisanat. Nous concluons sur le fait que la confrontation des données régionales et nationales nous éclaire et nous offre une meilleure visibilité de l'existant sur notre terrain exploratoire. Elle confirme une adéquation entre les vécus exprimés sur les territoires et les témoignages évoqués en regroupement national. Il est intéressant de constater l'apport de ces regroupements en termes de leviers exposés issus de pratiques empiriques et d'allants de soi. Le thème de la transaction prend une place au premier plan, puis la coopération intervient principalement au niveau régional, et enfin la production de savoirs considérée ici comme l'aboutissement des situations de la transaction et de la coopération semble bien définie par les représentations régionales et nationales. Ce constat nous anime et nous nous empressons d'entrer dans l'interprétation des résultats.

CHAPITRE 10 – INTERPRETATION DES RESULTATS, SYNTHESE CONCLUSIVE

1.LE POINT SUR LES ILOTS

1.1 La transaction

1.1.1 La volonté réfléchie et raisonnée

Les résultats de l'étude confirment que la transaction se démarque du rapport commercial pour se définir davantage comme rapport social. Nous avons exploré les pratiques d'échanges et de communication de la transaction selon le regard de Pineau (1980) considérant que les frontières pouvaient être dépassées qu'en transigeant avec l'autre et avec soi. La volonté d'ouverture et de rapprochement se manifeste. Seulement, la position de l'acteur social dans l'environnement professionnel, qu'il soit collaborateur interne ou partenaire externe, directeur ou chargé de développement, fait varier les situations. La perception des enjeux de la transaction est différente, ce qui implique des comportements et des réactions contraires.

- La méfiance ou la confiance :

Au sein de la CRMA, lorsqu'elle n'est pas régionalisée, l'autonomie semble vouloir être gardée pour préserver ses propres objectifs à atteindre vis-à-vis de la direction, les enjeux sont d'ordre financiers et de poste à maintenir face à un engagement vers de nouveaux projets réducteurs de temps. (E18L94) « (...) *ma problématique (...) c'est d'amener les services économiques à s'intéresser à l'opération, à s'investir et (...) à faire avancer les choses (...)* », déjà à ce stade, nous pensons que la méfiance surgit, l'acteur se méfie face à son avenir. L'on retrouve ici, la théorie de Dubard (1991) précisant que :

« La transaction biographique entre le passé de l'individu et son projet d'avenir et la transaction relationnelle de cet individu avec son environnement social, susceptible de favoriser le projet ou au contraire de s'y opposer ».

Ici, la méfiance est de l'ordre de la peur du changement et de ces incidences, et l'individu fait le choix de s'engager ou de se retirer. Et pourtant, Laurence Cornu évoque que la confiance

en l'inconnu crée « une autre forme de lien social » (Cornu, 2003), nous considérons qu'elle est réalité si l'on se réfère au processus de transaction vécu par d'autres acteurs de la formation professionnelle. Ce sont les partenaires externes, leur approche est différente, certains de l'enseignement supérieur s'interrogent sur le concept même des URMA et émettent de la méfiance sur le fait de s'appeler *Université* et de ce qui va leur être proposé en termes de coopération possible. Dans ce cas, la méfiance est de l'ordre de la concurrence. « Toute confiance est doublée d'une méfiance » (Cornu, 1998), à notre sens ces deux notions opposées peuvent interagir sous un autre angle au regard du témoignage spécifiant que (S6L579) « (...) *je vais prendre un exemple tout bête de méfiance, c'est vrai qu'on a nous un pôle de recherche de l'enseignement supérieur...il y a encore des interlocuteurs qui regardent un peu bizarre, bizarrement le fait que l'on s'appelle université (...)* ». (S6L587) « (...) *il faut expliquer, faut rassurer tenir sa position, (...) il faut expliquer, (...) il faut dire que c'est pas la même chose, il faut (...) expliquer les enjeux de tout ça, voir comment on peut faire (...) expliquer qu'on est pas du tout en concurrence bien au contraire (...)* », (S6L593) « (...) *certaines personnes dans le milieu universitaire qui lors des premiers échanges (...)* » sous-entendu présence de méfiance, « (...) *c'est assez marrant dans les échanges, après cela se passe bien (...)* ». Nous interprétons cette situation avec l'idée que toute méfiance interroge l'individu et peut l'orienter en situation d'écoute de l'autre pour mieux comprendre la situation et ses objectifs. C'est à cette étape que la confiance peut émerger, par conséquent, nous soufflons le fait que *de la méfiance émerge la confiance* lorsque le rapport conflictuel est levé grâce à des échanges explicatifs d'intérêts communs.

En ces termes, nous sommes convaincus que la confiance crée une autre forme de lien social, (S2L393) « (...) *dynamique dans la rédaction du contrat ce qui favorise l'échange et les habitudes de travail (...)* », (S5L554) « (...) *la rencontre et les confrontations entre partenaires favorisent l'échange et permet d'évoquer pourquoi l'on travaille ensemble (...)* ». D'où la nécessité exprimée d'impulser une dynamique d'échanges porteuse d'intérêts, élément utile pour adhérer à un projet, à des actions concrètes. Perçue particulièrement dans la phase de coopération, dès lors, on peut dire que la confiance est présente dans la première phase de transaction.

1.1.2 L'adhésion et le consensus

Nous rappelons que l'îlot de la transaction intègre des « phases de propositions, de contre-propositions ; des exigences et de retraits ; les accords et les désaccords dans une dimension relevant de l'explicite et de l'implicite pour arriver au consensus ». Le questionnement principal se pose sur comment fédérer, faire adhérer et intégrer des partenaires lorsque qu'il y a une multiplicité d'acteur dans le champ de la formation. L'étude démontre qu'il a des volontés d'adhésions régionales et pour certains l'adhésion n'est pas, même si la volonté est présente. Le manque d'adhésion vient principalement du réseau des CMA et des services en interne. Par voie de conséquence, nous infirmons notre idée de départ sur le fait que *c'est dans un second temps, que la transaction s'externalisera vers les organisations telles que les universités, le CNAM, les IUT pour rapprocher les enseignements académiques des enseignements techniques et professionnels*. Nous remarquons que les partenariats avec l'extérieur ne sont pas récents, ils ne demandent qu'à être développés au regard des politiques institutionnelles et des commandes du Conseil Régional, ainsi qu'au regard des objectifs des URMA de créer des filières et des parcours de formation modularisés.

Nous confirmons que les modalités de transactions inter organisationnelles et intra organisationnelles que nous avons décidé d'étudier à la phase de la conceptualisation avaient effectivement toute leur pertinence puisqu'ils existent des difficultés en interne. Dès lors, nous distinguons diverses situations d'adhésion ou de retrait, la volonté étant le point central : ainsi nous modélisons la volonté et l'adhésion :

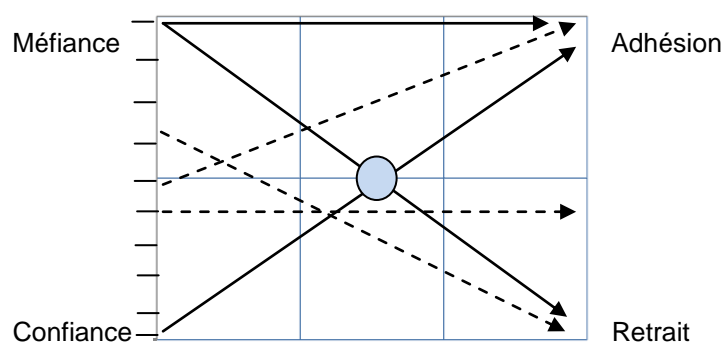


Figure 8 Les situations d'adhésion à la transaction

Nous avons les situations tranchées et selon les niveaux, le degré de confiance, l'adhésion est plus ou moins marquée. Les situations intermédiaires sont en pointillé.

1.1.3 Le partage et le rapprochement social

C'est lors des instances telles que les comités d'orientation et de partenariat, les contrats d'objectifs spécifiques organisés par la CMA régionalisée, que sont conviés les partenaires, (S2L390) « (...) j'ai à charge l'animation pour la réalisation de ces actions particulières du COS piloté par la chambre (...) », (S2L393) « (...) la dynamique de travail qui s'est installée dans la rédaction même du contrat a favorisé beaucoup les échanges, les habitudes de travail en commun (...) ». Ce qui nous semble intéressant ici, c'est de remarquer que la négociation silencieuse entendue par (Schurmans, 1994), ne semble pas tout à fait adaptée à la réalité du terrain de transaction des universités régionales des métiers et de l'artisanat. Il dit que la négociation silencieuse relevant de l'implicite et du tacite, « est contraire au formalisme » et rajoute que « ...La transaction sociale ne présuppose pas que l'accord découle de procédures rationnelles et clairement formalisées. Elle est attentive aux accords informels, implicites ou tacites... » . Nous interprétons l'analyse du terrain en précisant que la transaction sociale découle d'échanges verbaux, explicites, tacites ou implicites, néanmoins, elle doit se formalisée par le biais d'un contrat. Cet acte rassure, et permet de maintenir et préserver la confiance instaurée entre les uns et les autres. Il permet pareillement de garantir la réciprocité instaurée par le consensus. De plus, la CMAR a créé une autre instance, le comité d'orientation et de partenariat, et des groupes de travail : (S3L438) « (...) j'ai organisé suite au cop des petits groupes de travail avec les différents partenaires, des artisans y participent également (...) dans le but de mettre en place des actions, de les enrichir aussi de cette dernière consultation. », (S3L442) « (...) une instance importante puisque, j'ai quasiment une quarantaine de personnes qui y participent (...) » . Nous retrouvons la pensée de Niklas Luhmann, Voyé (1992), considérant que de nombreuses transactions adoptent un « consensus supposé », le consensus réel étant bien difficile à atteindre. C'est-à-dire qu'il n'y aurait pas un seul acteur qui décide mais une pluralité. Il précise que ce consensus est une notion à la mode et elle est présentée comme une avancée démocratique. Nous constatons au vu des instances mises en place et de la diversité des acteurs les composant, que les décisions doivent effectivement arriver au consensus supposé. Il est assez fréquent d'entendre des discours révélant la difficulté existante et prononcée lorsque nous sommes dans la multiplicité, *trop de communication tue la communication*, trop d'acteurs pour concevoir entraîne un temps de travail plus conséquent...etc.

Il apparaît également qu'il est nécessaire de pallier les différences de cultures du réseau de l'artisanat et de l'enseignement supérieur. Il est précisé par la CMAR, que la

rencontre favorise le rapprochement social, la rédaction commune d'un contrat favorise le partage et les confrontations facilitent le rapprochement matériel (conduites d'actions). (S3L447) « (...) tous vraiment avec cette posture ils ont bien compris que c'était une instance heu à la fois où l'on partageait mais aussi où on proposait en fait on essayait de construire ensemble le développement de l'urma (...) ». Notre intuition se dirige vers le fait que les parties prenantes de la transaction font des efforts pour s'entendre même s'ils existent des difficultés de choix de partenaires ou encore de cultures différentes. Nous assistons, à notre sens, à une recomposition des rapports sociaux.

1.1.4 Le consensus, vers un dépassement des frontières des organisations

Evoqué lors des regroupements nationaux des URMA, ces dernières vont favoriser l'évolution de l'organisation des CMA, la modernisation des locaux pour adapter l'offre de formation, et renforcer l'image de l'artisanat. Cette déclaration induit le changement. Ainsi nous confirmons notre pensée que la transaction sociale a évolué et n'intervient plus seulement aux moments de conflits, ou dans le cadre d'organisations peu structurées mais lorsque les organisations sont vouées à changer pour s'adapter à la demande de commanditaires, à des injonctions, ou encore d'une volonté de se développer et d'élargir son offre de service. La transaction n'intervient pas nécessairement dans une situation de crise mais d'anticipation, de prévention ou d'amélioration. Nous rappelons également Françoise Kourilsky (année), souligne que les comportements changent et évoluent par des signes d'oppositions ou d'attachement. Le rôle de manager est de savoir communiquer. Sa perception est de promouvoir le changement par l'anticipation et la communication, il s'agit de mobiliser les compétences et les ressources pour préparer l'humain dans cette étape du changement d'où l'intérêt de la gouvernance et d'instances décisionnelles mentionnées par les interviewées, pour communiquer, préparer et anticiper le changement.

Nous concluons sur

« Une transaction désigne à la fois une série d'opérations en même temps que le résultat de ces opérations, c'est-à-dire une entente, un contrat établissant de nouveaux rapports sociaux » (Pineau, 1980),

et nous schématisons ce processus ci-dessous selon notre interprétation préalablement explicitée :

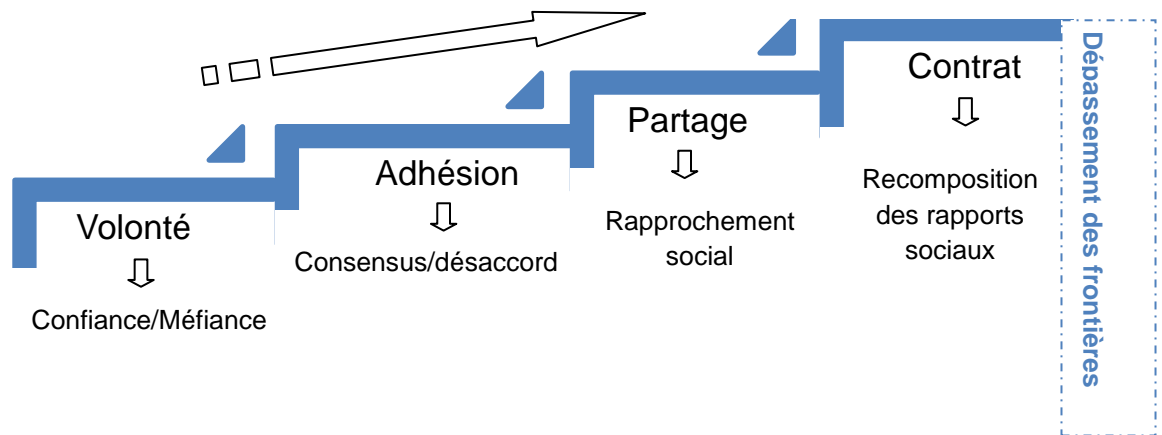


Figure 9 - Les étapes du processus de la transaction, "une série d'opérations en même temps que le résultat de ces opérations" (Pineau, 1980)

Nous traduisons de la sorte, la nécessité d'avoir la volonté pour adhérer puis partager en vue de formaliser une entente par un contrat. La volonté a pour résultat de créer un climat de confiance pour atteindre le résultat de l'adhésion qu'est le consensus. Ce dernier favorise le rapprochement social et permet la recomposition des rapports sociaux pour arriver au résultat final du dépassement des frontières sociales et professionnelles des organisations. Cette interprétation relève d'un schéma d'engagement positif. Malgré tout, au regard de notre étude du terrain, des obstacles sont identifiés. En termes de partenariat, il s'agit de consolider les partenariats en allant au-delà de l'effet d'annonce, de préciser les modalités pour les intégrer dans les travaux de coopération et de faire fédérer l'ensemble des acteurs. En interne, des réflexions sont à mener pour faire adhérer toutes les CMA. Les canaux de communication les plus favorables pour une construction partagée ne sont pas identifiés et la communication en général n'est pas formalisée. Il est important d'examiner ces éléments, considérant qu'ils favoriseront l'harmonisation d'une transaction réfléchie et visible. Nous nous attachons à les étudier dans la 3^{ème} partie de nos travaux de recherche.

1.2 La coopération

1.2.1 Une série d'échanges réciproques et de proximité

Nous retrouvons dans la coopération les mêmes principes de volontariat, d'adhésion et de partage pour cette fois-ci un objectif commun à atteindre, c'est le projet collectif inscrit dans le contrat de la transaction effectuée en amont. Les acteurs de ce sous-processus ne sont pas nécessairement les mêmes que celui de la transaction. Le schéma suivant est considéré comme une série d'opérations avec non pas des résultats à chaque opération mais des objectifs permettant de respecter l'engagement partenarial formalisé lors de la transaction :

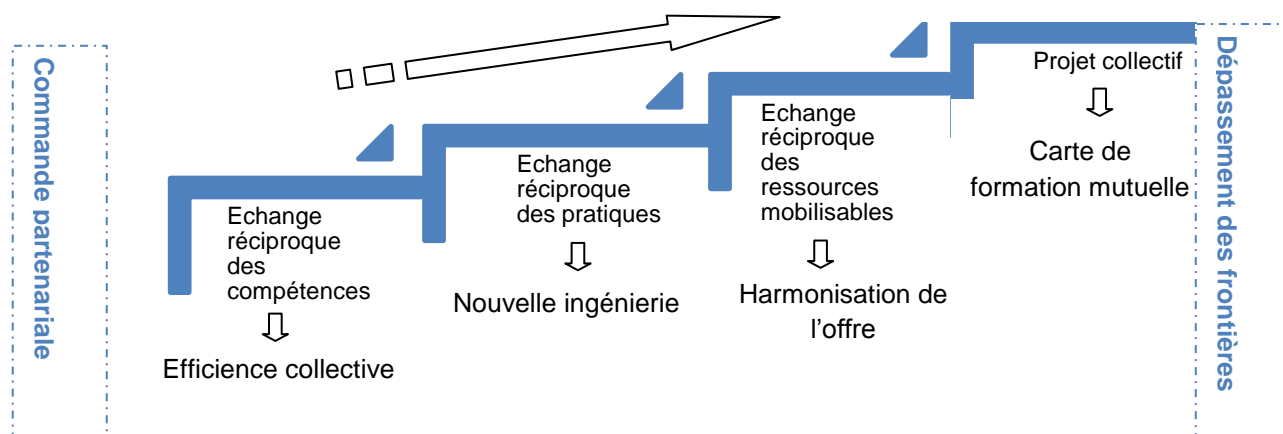


Figure 10- - Les étapes du processus de la coopération, "une série d'échanges réciproques en même temps que les objectifs de ces opérations"

Nous interprétons de la sorte la nécessité d'échanges réciproques sur ses compétences individuelles pour produire une compétence collective, d'échanges réciproques sur ses pratiques pour concevoir une ingénierie collective et d'échanges réciproques sur ses ressources individuelles mobilisables pour harmoniser une offre de formation régionale dans l'intérêt de chacun des partenaires. Nous faisons une distinction entre la réciprocité et la coopération, nous considérons que dans la réciprocité, nous n'attendons pas forcément l'un de l'autre alors que dans la coopération nous nous donnons un projet commun. La Réciprocité serait une piste à explorer car il y a deux temps : celui de la coopération et celui de la réciprocité, cet aspect pourrait être encore largement développé avec les travaux de Jérôme Eneau, néanmoins nous souhaitons revenir à nos concepts.

Cette carte de formation mutuelle est à la fois l'objectif des travaux de coopération et le résultat escompté par les engagements stratégiques formalisés lors de la transaction. Nous retrouvons bien l'importance des données du terrain sur l'implication des acteurs de la

formation professionnelle lors de la coopération, phénomène impulsé par les volontés respectives de la transaction, (S4L468) « (...) *très forte implication des acteurs* (...) », (S4L473) « (...) *l'implication permet de voir ce qui est faisable* (...) », (S4L481) « (...) *volonté d'harmonisation dans les pratiques* (...) ». Nous ne sommes pas dans une situation problème mais dans une situation *d'innovation* ayant une importance particulière car la force de l'objet le « hau » (Levy-Strauss, dans Blanc 2009) est bien la prise de conscience de l'être humain à coopérer, à échanger dans l'intérêt de tous. Bataille et Claude Lefort parlent de l'échange comparé à « une lutte et du don comme un processus de destruction », nous interprétons la coopération à l'opposé et considérons l'échange comme une entente et du don comme un processus de construction.

1.2.2 Une résistance au changement intra service

Néanmoins, considérant que l'idéal n'existe que très rarement, en ces termes, nous rappelons que selon Valérie Reicher-Brouard (2001). La coopération est

« ...désignée comme ce moment crucial où les sujets opèrent de façon volontariste, la synthèse entre les finalités et le sens de leurs activités en vue de la réalisation de l'œuvre commune, la coopération, ou plutôt son idéal, n'advierait que sous certaines conditions intersubjectives et éthiques. La mise en visibilité des trouvailles des intelligences pratiques » en passe nécessairement par le dévoilement des actions et, par-là, des sujets eux-mêmes ». (p.120).

Nous constatons que l'espace de coopération admet une certaine proximité entre les acteurs d'un réseau, et nous confirmons que la coopération n'est pas naturelle au regard des difficultés rencontrées par le manque d'adhésion des services internes des CMA. Nous rappelons donc les notions opposées telles que *pacification/rivalisation*, *résistance/plaisir*, *confiance/méfiance* évoquées dans la phase d'exploration conceptuelle pour avancer l'idée que le don n'est pas souhaité par crainte de ne pas atteindre ses objectifs liés aux missions quotidiennes et de perdre son poste ; ou encore de ne pas s'engager par crainte de devoir être davantage compétitif vis-à-vis des autres services. En ces termes, nous évoquons la peur de la concurrence dans cet environnement de mutations sociales et professionnelles qu'implique la mutualisation. Le changement, certes, met en évidence l'importance des émotions de l'individu face à l'organisation d'une coopération technique « la mobilisation des salariés ne se décrète pas et elle échoue lorsque l'entreprise est incapable de reconnaître leur volonté de donner » (Norbert Alter, 2009). Il précise que « la coopération repose en premier lieu sur la

confiance qui existe au sein d'un groupe ou d'un réseau d'échange ». Nous confirmons l'intérêt d'instaurer la confiance par le dialogue car elle est l'un des éléments constitutif de la coopération. Facteur de relations humaines positives et inspiratrices de réflexions constructives et coopératives, nous rajoutons au regard des entretiens, l'instauration d'une communication régulière entre chaque acteur, nous évoquons d'ailleurs la communication réciproque. L'anticipation et le rôle du manager vis-à-vis des équipes concernées par la mutualisation, si l'on s'appuie sur la théorie de Kourilsky, est exercée par la structure régionalisée et nous relevons les résultats plutôt satisfaisants en termes d'implication et d'adhésion de ses services internes.

Au regard, entre autre de la concurrence éprouvée par les services internes, les interviewées ont fait part de la nécessité de (E23L123) « (...) désigner un référent URMA, un interlocuteur unique départemental ; (...) », (S1L320) « (...) création de poste de chef de projet (...). Nous pensons qu'un coordonnateur ou un référent a un rôle important et central pour impulser une dynamique d'équipe, une dynamique projet, une dynamique d'objectif en vue d'entretenir et consolider les relations partenariales. A ce sujet, la communication évoquée permettrait d'après les interviewées, de clarifier les messages à passer et les canaux de diffusion à adopter auprès des partenaires et du grand public, selon nous elle semble devoir être transversale.

1.2.3 Une cycle temporel et collectif

La coopération est un processus long car (S9L631) « (...) la coopération ne s'est pas faite du jour au lendemain (...) », (S26L897) « (...) on progresse à la vitesse où l'on peut progresser (...) », nous exprimons ainsi le fait que certains facteurs provoquent le recul ou l'avancement. Nous parlions dans la partie conceptuelle, de cycle de vie organisationnel d'une structure considérant que chaque niveaux hiérarchique est concerné et impacté par la coopération à mener. Nous entreprenons de confirmer au regard de l'analyse, que la coopération est une mise en forme séquencée temporelle et collective qui prend du temps. Nous avons constaté qu'il existe des conditions intersubjectives et éthiques à la coopération, les sujets sont examinés comme parties prenantes d'une action commune, leurs rôles de faire émerger et de transmettre leurs savoirs, leurs connaissances de la pratique pour construire une coopération idéale, ou oserions nous dire *coopération supposée*.

D'une manière générale, nous constatons, l'intérêt de ce sous-processus puisqu'il permet le dépassement des frontières de la coopération. Néanmoins certains obstacles doivent être levés, ils ont été identifiés par le regroupement national et méritent que l'on y apporte des pistes de réflexion. Les obstacles sont de l'ordre de la communication et sa clarification et de l'adhésion des services internes des CMA. La troisième partie tentera d'apporter des solutions.

1.3 La production de savoirs

En amont de la production de savoirs, la phase de recherche et de veille doit être instaurée (2L402) « (...) *prospective importante pour faire évoluer la carte des formations* (...) ». Ces cellules existent ou n'existent pas encore, tout en sachant que l'enjeu est stratégique car il s'agit de tenir compte de l'environnement institutionnel, des acteurs de la formation professionnelle et de leurs politiques de formation. En ce qui concerne les URMA, l'objectif est de modulariser les parcours pour répondre aux besoins et attentes des individus confrontés à des métiers en évolution et pour qui le développement ou l'acquisition de nouvelles compétences est primordial pour rester sur le marché de l'emploi. Ainsi, les URMA doivent et proposent pour certaines des ingénieries pédagogiques nouvelles (S26L871) « (...) *l'urma est un bon outil pour relever les défis et les possibilités de formation* (...) ».

1.3.1 L'alternance juxtapositive vers l'intégrative

La coordination de l'alternance est gérée différemment selon les modalités d'enseignement, qu'elles soient partagées ou autonomes. C'est un travail de rigueur pour s'assurer que la pédagogie employée corresponde à la mixité des publics. L'enseignement n'est pas la même pour un formateur et pour un professeur des universités. Le public est également différent de par son profil de type artisanal ou non tout en sachant que l'objectif est de créer (S7L627) « (...) *des outils pédagogiques en commun* (...) » d'où également le travail à effectuer sur (S4L490) « (...) *l'aménagement des modules en lien avec les enjeux de l'artisanat* (...) ». Ce qui nous amène à se référer de nouveau à Beillerot (1991), précisant que les trois compétences relevant des capacités techniques, d'élaboration à plusieurs, et la nécessité de gérer les pouvoirs internes confirment que « la responsabilité collective est une condition nécessaire à la possible production de savoirs ». En ces termes, nous pensons qu'il

est nécessaire d'avoir une coordination mais qu'elle n'écarte pas le fait que chaque individu a une responsabilité collective au regard de la conception de la carte des formations régionales.

Si l'on reprend les travaux de Guillaumin (2012) sur la production de savoirs, nous confirmons que le modèle de l'alternance intégrative s'approche de la volonté de l'APCM et des réalités du terrain (S6L602) « (...) interaction mise en place entre deux métiers (...) », (S12L681) « (...) *licence pro avec réalisation d'un mémoire* (...) », (S6L606) « (...) *échange de pratiques entre étudiants/apprentis et enseignants/professeurs par l'observation sur site* (...) », (S7L614) « (...) *mise en situation professionnelle entre deux métiers* (...) ». C'est en ces termes que la professionnalisation entre en jeu.

1.3.2 La professionnalisation vers des pédagogies ingénieuses

Le besoin de professionnalisation est évoqué lors des regroupements nationaux des URMA, les constats régionaux impulsent la même problématique. (S21L7897) « (...) *professionnalisation utile pour les conseillers en termes d'orientation vers des parcours innovants et spécifiques* (...) », Il s'agit de s'adapter au changement en se professionnalisant puisque l'évolution des métiers fait émerger des enseignements nouveaux à adapter au public, c'est la « demande sociale emportée dans le maelström des changements rapides » (Brémaud, Boisclair, 2012).

La production de savoirs quel que soit ses différents modèles d'alternance est évidemment à considérer dans le développement des filières de formation, elle est tout d'abord juxtapositive et devient intégrative ce qui implique de la part des professionnels de la formation et des enseignants de se professionnaliser. Nous confirmons qu'il faut faire preuve *d'ingéniosité coopérative* pour favoriser le développement des compétences des apprenants et des étudiants par le biais de l'alternance. C'est également un moment opportun pour se former entre eux (S7L623) « (...) *le rapprochement de deux formations complémentaires favorise la professionnalisation des enseignants et formateurs de par leur observation des pratiques respectives* (...) ». Nous concluons sur le fait qu'il s'agit de donner une connotation universitaire pour donner une nouvelle image de l'artisanat.

3.LES LIENS ENTRE LES ILOTS

D'abord, nous comprenons que les thèmes analysés correspondent à des phases différentes et complémentaires qui construisent la mutualisation. Nous confirmons notre idée

que la mutualisation est un processus composé de sous processus. Ainsi, au sein des deux îlots de la transaction et de la coopération, nous repérons deux grandes idées qui font lien.

La première idée s'appuie sur la considération des rapports sociaux, leurs décompositions et leurs recompositions dans le contexte de changement que provoque la mutualisation. Ce phénomène intervient aussi bien dans le processus de la transaction que celui de la coopération. Les caractéristiques communes sont la volonté, l'adhésion, le partage. L'aboutissement est l'obligation de résultat institué par le consensus et l'atteinte d'un objectif mutuel instauré par l'engagement d'une conception collective. Le rapprochement des individus provoqué par ces moments d'échanges et de partage peut perturber les habitudes de travail dans les missions mêmes des directeurs, des responsables pédagogiques, des conseillers, des formateurs. L'objectif central est de travailler ensemble, par conséquent les rapports entretenus par chaque acteur social avec des habitudes d'individualisme se voient évoluer vers des rapports pouvant relever de l'altruisme. Dans ce contexte, la confiance peut disparaître à la phase de coopération et la méfiance peut surgir ce qui implique une interaction entre les deux îlots avec une fragilité du système si l'une est contrecarrer par des situations problèmes. Une telle situation peut avoir une incidence dans le processus d'où l'intérêt de réfléchir à des actions préventives que nous exploitons dans la phase de préconisations.

La seconde idée relève de la gouvernance et de la coordination des ententes et des opérations mutuelles. Les instances sont en cascade, les décisions sont ascendantes d'un sous processus à un autre. La formalisation, la clarté des informations, la bonne diffusion des pratiques et des objectifs et résultats à atteindre ne doivent pas être confrontés à des failles sous peine de se fragiliser et perdre toute sa crédibilité vis-à-vis des parties prenantes de la transaction et de la coopération. N'omettons pas l'objectif des URMA de concevoir une carte des formations régionales en vue de produire du savoir.

En ces termes, au sein des deux îlots de la coopération et de la production de savoirs, nous identifions une idée qui fait lien.

Ce qui nous intéresse c'est donc la conception partagée d'offres de formation en préservant les valeurs de chaque organisation partenaire. Il s'agit d'échanger sur les pratiques individuelles pour qu'elles deviennent collectives et constructives. C'est dévoiler ses propres ingénieries pour recomposer une ingénierie groupale et productrice de savoirs. Ce rapprochement favorise l'ouverture vers la mixité des publics, puisqu'également la modularisation de parcours est conseillée. Elle intègre l'alternance approfondie par des

méthodes innovantes, c'est là où les parties prenantes doivent faire preuve d'ingéniosité. Nous comprenons que ces situations de changement impliquent des manquements. Ce sont des compétences lacunaires ou inexistantes, c'est en ce sens que la professionnalisation prend place pour pallier cette situation dans laquelle se trouvent les acteurs de la formation professionnelle. Nous confirmons en ces termes, la transformation des métiers de la formation face à cette adaptation permanente de l'offre de formation. Une adaptation régulière en raison de contextes conjoncturels, de mentalités nouvelles, de situations générationnelles, autant de facteurs repérés grâce à l'existence de cellules de veille et de recherche.

4. UNE REMISE EN QUESTION DES HYPOTHESES ?

Nous rappelons les hypothèses théoriques et nous attachons à les revisiter au regard de l'analyse et l'interprétation précédemment effectuée.

4.1 La transaction

La création d'instances décisionnelles devrait être effective en amont des premiers travaux de conception des universités ce qui permettrait de formaliser les missions, les objectifs et résultats à atteindre avant de trouver un accord. L'échange et la communication instaurés dès le départ au sein de ces instances et vers les groupes d'individus concernés par la mutualisation, favoriseraient les rapports sociaux. Ainsi, la préparation au changement, et l'anticipation diminueraient les craintes liées à la concurrence, à la compétitivité intra service et extra service et elles accentueraient possiblement le désir de coopérer.

Concernant cette première hypothèse, nous confirmons qu'elle est conforme à l'étude du terrain. Nous ajoutons l'intérêt de la gouvernance et de la coordination à porter sur l'adhésion des acteurs et sur les modalités inhérentes, ainsi que la consolidation des partenariats à mener.

Nous retenons alors de cette confrontation, une satisfaction due à notre pensée intuitive.

4.2 La coopération

Le champ exploratoire du terrain nous permet d'éclaircir les hypothèses émises sur la coopération. La mise en commun de manière consensuelle sans la volonté de dépasser

l'individualité nous semblait laborieuse ainsi l'habitude de travailler seul en autonomie et de devoir partager ses compétences nous questionnait eu égard du dévoilement des pratiques à exercer en collectivité. Notre intuition nous amenait à penser que les partenaires pouvaient prendre ces outils pour les rendre davantage contrôlables et revisités. Par conséquent, nous émettions l'hypothèse que la coopération constituerait un facteur d'innovation et d'efficacité du système de la formation si chaque acteur y trouvait sa valeur ajoutée en toute confiance. Un dernier questionnement nous effleurait, celui du modèle du donnant/donnant, est-il envisageable de l'exploiter ?

Dans le croisement des résultats d'enquête, nous tirons les preuves que la coopération peut être bien vécue si elle est comprise individuellement et collectivement ce qui favorise le climat de confiance réciproque. Egalement, si elle est préparée et anticipée ce qui favorise le dialogue et l'échange. Nous souhaitons aborder à travers cette hypothèse la nécessité de volonté et de réciprocité à engager. Et pour aller plus loin, nous relevons la difficulté de faire adhérer les individus à l'intérieur des organisations, y auraient-ils des frontières internes ? Nous ré aborderons ce phénomène lors de nos nouveaux questionnements issus de nos travaux de recherche.

4.3 La production de savoirs

Le premier modèle de l'alternance qui semble être le plus utilisé par les Universités Régionales des Métiers et de l'Artisanat est juxtapositif. Cependant, au regard de la volonté de L'APCM, il nous semble pertinent de penser qu'il serait bon de préconiser le modèle intégratif. Au regard de ces éléments, notre hypothèse se complète par le fait qu'il serait envisageable d'insuffler des *actions leviers* pour que le modèle devienne progressivement intégratif.

Pour répondre à cette hypothèse, nous avons cherché à savoir si les modèles supposés avaient leurs cohérences dans le schéma des URMA, par conséquent nous pouvons répondre positivement. Ce qui est à retenir de cette étude, c'est l'intérêt des cellules de veille et de pôles de compétences qui ne sont pas tous créés.

Des obstacles sont identifiés tels que le problème de lisibilité en interne et en externe pour mixer les offres, le manque de volontariat des professeurs et les carences en compétences, par

conséquent, nous tâchons dans notre dernière partie liée aux pistes et préconisations de repérer les leviers favorables aux solutions.

La partie méthodologique a cherché à être rigoureuse et approfondie pour rester fidèle aux propos recueillis. La prise en compte du vécu était indispensable pour rester dans la réalité du terrain. D'une manière générale, nous avons remarqué l'émergence de premiers freins lorsque la mutualisation est abordée. Il en ressort que le changement perturbe les mentalités, les habitudes. La transformation fait peur, *on sait ce que l'on perd mais pas ce que l'on retrouve* . Il se ressent une situation de contrariété de personnes et d'identité et la question suivante se pose : l'investissement personnel aura-t-il des limites si la résistance au changement s'installe ? La résistance peut-elle devenir collective ? Mais qu'est-ce que cela fait bouger d'autres ? Y a-t-il nécessité de coopérer intelligemment avec confiance en défiant la méfiance ? Et pourtant l'enjeu de la régionalisation est important malgré le bouleversement des modes de fonctionnement, sachant que la production de savoirs est le cœur de métier d'une URMA.

Nous allons dans la dernière partie rapprocher les résultats de l'enquête aux modèles théoriques étudiés et mettre en exergue l'apport de notre recherche.

3^{EME} PARTIE : PROPOSITIONS D’ACTIONS POUR LES URMA

CHAPITRE 11 –LES CONSTATS, ET LES PRECONISATIONS

Afin de formaliser notre étude et de rendre nos résultats viables, il nous paraît pertinent maintenant d'insuffler des pistes et quelques préconisations de pratiques de mutualisation. Mais tout d'abord, nous rappelons le contexte de notre recherche, et par voie de conséquence les limites des préconisations qu'elle présente.

Notre étude s'est construite autour d'un terrain de recherche singulier étant donné que les structures auprès desquelles nous avons exploré, sont concernées par la régionalisation et la mutualisation depuis plusieurs années. Toutefois, l'adhésion à la régionalisation n'est pas unanime pour toutes les CMA, la démarche est réalisée pour certaines, pour d'autres elle se construit et pour certaines elle n'est pas encore active. A ce contexte, s'ajoute depuis 2010, celui de la création des universités régionales des métiers et de l'artisanat qui nous anime dans notre recherche. Cela implique donc que notre travail sur les universités a deux approches, celle d'un vécu régional et celle d'un vécu encore *départementalisé*. Par ailleurs, il faut rappeler que les circonstances temporelles de ces chargés URMA ont fait que nous avons interviewé deux personnes, cela peut être vu comme un biais dans la recherche tout en restant représentatif puisque nous avons opté pour étudier les travaux de l'APCM au sujet des universités régionales des métiers et de l'artisanat au niveau national.

Nos préconisations s'adressent aux acteurs de la formation tout au long de la vie et principalement aux organismes consulaires désireux de porter un regard sur la mutualisation tout en sachant que notre champ de la recherche s'est constitué autour de trois thèmes la transaction impliquant la coopération et la production de savoirs, ce dernier thème étant la résultante des universités régionales des métiers et de l'artisanat en France. Les préconisations ont pour finalité de proposer des biais pour contourner les obstacles, à tout un chacun s'intéressant à faire évoluer l'existence nouvelle des URMA. Ou bien même, pour abreuver les réflexions portées par l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat au niveau national.

Pour élaborer ces préconisations, nous nous sommes basé sur l'interprétation, la consolidation des hypothèses. La proximité avec le terrain nous amène à produire de

l'opérationnel tout en sachant qu'il est pertinent d'en extraire par la suite des préconisations conceptuelles.

1.LES DIFFICULTES DES ILOTS DE LA MUTUALISATION

Les phases d'entretiens nous permettent d'identifier les difficultés et les opportunités concrètes, et par conséquent, de repérer les éventuels manques ou efforts à mener pour pousser les limites de la mutualisation et ouvrir le champ des possibles favorable à la mise en place des universités des métiers et de l'artisanat avec la collaboration de l'enseignement supérieur. Grâce au rapprochement de la théorie, des méthodes empiriques et de la pratique actuelle exercée dans notre société contemporaine, nous allons tenter de dessiner l'architecture de la mutualisation pour trouver la ou les raisons de ces constats. Nous mettrons en lumière l'apport et la complémentarité de notre recherche au regard des différents modèles théoriques. Et enfin, nous allons tenter de donner un sens nouveau à la mutualisation, la transaction, la coopération et la production de savoirs dans un archipel de l'ingénierie de formation en constante évolution où les rapports sociaux et la prise en compte de l'individu sont inéluctables pour se diriger vers l'innovation et la nécessaire réingénierie.

Nous pensons que la difficulté centrale de la mutualisation est de savoir, vouloir et pouvoir partager sans effets déficitaires, déficitaires en termes d'identité, d'image, de compétences, et d'habitudes; et déficitaires en termes de compétitivité et d'économie. Savoir au sens du terme selon lequel il faut savoir de quoi on parle et quel objectif est à atteindre ; vouloir, considéré comme une envie et une motivation à mettre en commun ; et enfin pouvoir avec les moyens nécessaires à la mise en place du projet. S'oppose à ces notions un frein tel que le besoin de garder l'isolement professionnel, se cloisonner sans envie de se regrouper.

La mutualisation est un changement de culture dans la relation avec les autres. Il existe certaines limites dues à différentes cultures d'entreprise, d'événements portés individuellement par des individus n'ayant pas l'habitude de coopérer et de travailler ensemble, des valeurs différentes. Il y a des échanges, des discours, au sein desquels nous constatons une perte de vitesse dans la réflexion à mener en raison des freins individuels qui deviennent collectifs.

La communication intervient en transversal puisqu'il semble être intéressant d'animer le réseau pour fédérer les équipes quel que soit le niveau hiérarchique et le niveau d'implication dans le processus de la mutualisation. Dans ce cas, émerge également le problème du coût financier que peut engendrer le recrutement de personnel pour la promotion des URMA.

Par conséquent, nous relevons ici les manques éventuels et les efforts à mener pour chaque sous processus de la mutualisation.

1.1 La transaction

En matière de transaction, l'étude nous amène à penser que pour trouver des accords, il est nécessaire de rentrer par les centres d'intérêts de chacun des partenaires dans une recherche de valeur ajoutée respective. C'est la transaction gagnant/gagnant qui induit un consensus pour construire ensemble un projet commun. Dès lors que la gestion de projet est identifiée, le but, les missions, les objectifs et le résultat à atteindre doivent être formalisés, c'est à ce stade où les premières difficultés apparaissent.

La première notion est celle de la gouvernance et de ces interlocuteurs. Les instances décisionnelles stratégiques et politiques existent mais ne sont pas systématiquement formalisées et opérationnelles. Nous remarquons que les URMA pilotées par des CMAR rencontrent peu ou pas de difficultés liés à la transaction, elles sont déjà habituées à travailler avec des directives de mutualisation à mener. Au contraire des URMA pilotées par les CRMA pour qui il manque des directives. Même si les acteurs, directeurs, responsables sont réunis pour concevoir, qui va être en mesure d'opter pour la bonne idée, la bonne solution, la bonne innovation et le bon partenariat ? Quel est l'interlocuteur, représentant l'URMA auprès des pouvoirs publics ? Qui va négocier pour trouver les partenaires financier et de l'enseignement dans le champ de la formation professionnelle ?

La seconde difficulté est de représenter une volonté partagée et une dynamique d'équipe participative, attachée et initiatrice d'actions nouvelles. Elle doit refléter la motivation, la volonté et la croyance à décliner dans les sous processus de la mutualisation. La transaction implique de la sorte d'adhérer, cependant il faut donner envie et communiquer pour y parvenir. Cependant, certains élus peu engagés suffiraient pour chavirer vers le mauvais côté.

Ce qui sous-tend la difficulté du positionnement que chacun doit avoir. Ainsi que le manque de lisibilité des objectifs et des moyens nécessaires s'il n'existe ni gouvernance, ni volonté partagée.

Le cinquième frein est de recenser toutes les problématiques utiles à la mise en place de stratégies nouvelles en outrepassant les réticences des organisations professionnelles à collaborer par exemple. Ainsi il faut également inclure les services économiques des chambres de métiers et de l'artisanat pour combiner cette dimension au social et à l'éducation. Il y a un enjeu sur la transversalité économique et de la formation qu'il faut argumenter auprès des partenaires. Et pour que l'intérêt ne s'évapore pas, il est nécessaire d'analyser les besoins de tous les partenaires, leur offre de formation et définir en quoi ils auraient besoin des chambres de métiers et de l'artisanat. Il faut mettre en avant la valeur ajoutée que va bénéficier chaque acteurs/partenaires afin que chacun y trouve son intérêt professionnel et personnel.

Le dernier manque est celui de la communication. S'il n'y a pas de mots pour expliquer ce que l'on veut, ce que l'on attend, le message ne passe pas et le récepteur ne percevra aucun élément pour agir. En interne, la communication est importante pour que les élus adhèrent au concept ainsi que les équipes. En externe, il faut communiquer vers les partenaires et futurs clients.

Le lieu de la transaction doit être un lieu marqué, il est vécu d'une certaine manière et il y a des conditions dans lesquelles certains partenaires vont être soutenus et à peu de chose près cela peut ne pas fonctionner en raison de multiples facteurs. L'environnement, le climat, ou les individus par exemple.

1.2 La coopération

En matière de coopération, le changement de pratiques peut avoir des effets néfastes sur les individus. Ils savent exercer selon leur propre modèle et leur propre représentation de leurs missions, leur expérience permet de reconnaître leur travail et rassure, donne confiance. Cependant, lorsque ce schéma social est chamboulé par des pratiques nouvelles de coopération à mettre en œuvre, quelques interrogations surgissent. « J'ai mes habitudes, je sais faire mais vais-je en savoir faire autant lorsque j'aurais transmis mon savoir et réceptionné celui des autres. Les compétences acquises ne seront-elles pas remises en

question ? Là est la difficulté de faire comprendre qu'échanger, de transmettre et recevoir peut apporter des compétences nouvelles.

Ainsi, la conduite de changement n'est pas aisée à mener. Est-ce que l'on va accepter l'incertain, pour accepter le changement ? Nous pensons qu'il faut être en coopération de manière à pouvoir bénéficier de l'appui d'un autre, être seul, c'est trop hasardeux. Ainsi, le mot « conduite » nous amène à réfléchir sur la place et le positionnement de celui qui va piloter ce processus. Il faut en connaître les techniques pour que tous les acteurs concernés comprennent le sens de la démarche et de ses objectifs. Gérer la préparation aux changements est importante en termes d'identités et de valeurs individuelles car ces dernières devraient s'élargir vers des identités et valeurs collectives.

Construire ensemble et avec les partenaires, est une autre difficulté identifiée. C'est pourtant, savoir dépasser l'individualité et se projeter vers le collectif. Savoir, vouloir et pouvoir partager en vue de construire ensemble. Il s'agit de bien déterminer les canaux de communication, à quels moments et comment. Cette notion va favoriser la motivation, le climat de confiance. Les canaux de communication sont bénéfiques pour que les rencontres entre personnes se déroulent dans un climat de sérénité et de confiance. Par conséquent, nous avons la conviction qu'il y a une conception de l'humain derrière le concept de la coopération avec les notions de confiance et de réciprocité.

Et enfin, la question de la rationalité d'une offre régionale n'est pas évidente à référencer. Dans un contexte de réingénierie de parcours telle que la modularisation, il va de soi que l'offre doit répondre et d'adapter aux besoins des individus et du territoire et par conséquent répondre aux politiques de l'état. Etre rationnel et perspicace, là est l'enjeu de la mutualisation d'une carte des formations régionales et collectives. Un frein sous-jacent est celui de l'harmonisation des territoires pour élaborer la carte des formations avec en parallèle les contextes locaux et régionaux à considérer.

1.3 La production de savoirs

En référence à Chartier et Lerbet (1993), il est nécessaire de consommer pour produire, c'est là que se situe l'invention. Dans l'idée de Lerbet, il y a cette production, un quelque chose qui est de l'ordre d'une intégration et c'est cette intégration qui rend compte de la singularité des choses.

Quant à la production de savoirs, des carences en compétences des formateurs et responsables pédagogiques des Centres de Formation d'Apprentis apparaissent. Elles sont principalement liées à la pédagogie à apporter face à des publics différents qui sont des jeunes mais également des adultes pour qui les méthodes d'apprentissage doivent s'adapter aux profils des apprenants. Les équipes pédagogiques des CMA sont confrontées à des compétences pédagogiques lacunaires. Comment positionner au mieux des candidats sur des blocs de compétences modularisés en vue d'une formation qualifiante et comment mettre en place ces nouveaux parcours modularisés. Cette difficulté liée aux compétences pose également la difficulté à recenser les compétences existantes. Il est aisé de connaître les compétences de sa propre organisation par le biais des entretiens professionnels mais lorsqu'il s'agit de repérer celles des autres structures partenaires, le travail est plus délicat.

Il y a nécessité de professionnaliser les acteurs de la formation et également il est important de mettre en avant l'image de l'artisanat. L'artisanat, c'est l'incorporation de gestes professionnels, c'est obtenir l'autonomie, et l'indépendance. De plus, il faut considérer un enjeu important dans un contexte économique et sociétal il est nécessaire de penser au renouvellement de la main d'œuvre dans un contexte où la pérennité des métiers de l'artisanat est importante car les départs à la retraite sont massifs. Adapter la pédagogie, le tutorat pour une bonne transmission de savoirs. Il peut donc s'agir d'identifier une cartographie de la formation intelligente et coordonnée au niveau territorial et non une juxtaposition de formations. Il faut développer l'offre de l'URMA et la vendre pour favoriser le maintien de l'artisanat et le développement des territoires.

2.L'EVOLUTION DES ILOTS DE LA MUTUALISATION

2.1 L'émergence d'une communication clarifiée et d'une professionnalisation des acteurs

Notre pensée fait apparaître l'importance de la communication. Dans l'ilot de la transaction, elle permettrait à un interlocuteur de faire passer le message de l'intérêt d'adhérer et de faire des concessions pour obtenir le résultat final de mutualiser pour *universitariser* les stratégies politiques. Dans l'ilot de la coopération, elle favoriserait la prise de confiance et l'acceptation du partage pour mieux s'adapter au changement qu'inspire la mutualisation pour

universitariser la carte des formations. Dans l'ilot de la production de savoirs, elle avancerait les effets de la transmission du savoir utile pour *universitariser* la production de savoirs tout en étant le plus rationnel possible.

La nécessité de professionnaliser est flagrante au regard de l'ilot de la production de savoirs. Mais, ne serait-ce pas utile de professionnaliser ceux qui doivent transiger ainsi que ceux qui doivent coopérer ? Chacun de ces métiers concernés évoluent face aux mutations politiques, économiques, sociales et environnementales, l'entrée par les compétences à acquérir est à prendre en compte pour avancer dans la démarche de mutualisation dans son processus global.

3. L'APPORT DANS LA RECHERCHE

3.1 La transaction, une dynamique de nouveaux rapports sociaux

En termes de transaction, les rapports sociaux de Pineau (1980) sont retrouvés dans l'enquête et se manifestent plutôt sous la forme d'ouverture et de volonté partagée. Nous retrouvons également dans les entretiens, les frontières des organisations selon Gaston Pineau

« Des lieux de négociation, d'interactions et de transactions avec les proches et les moins proches, les amis et les ennemis, les pairs et les supérieurs. Ses frontières ne peuvent être étanches sous peine d'enfermement, d'autisme. Elles sont le lieu d'une lutte constante entre une nécessité et une volonté d'auto organisation et des rapports sociaux pré organisés ».

Il y a bien lutte constante entre la nécessité et la volonté d'auto organisation et des rapports sociaux préorganisés. La volonté d'auto organisation relève de l'individualité, c'est l'acteur social lui-même qui va décider d'adhérer ou non. Dans le cas de l'adhésion, il doit organiser son rapprochement vers les autres, c'est s'y préparer pour aborder la phase d'échange avec les autres acteurs.

Les rapports sociaux préorganisés relèvent de la gouvernance et du management des équipes. Nous intégrons ici la conduite du changement à mener pour que l'équipe, future partie prenante de la transaction appréhende la démarche. Pineau parle de centre en nommant l'université et de périphérie en désignant les organismes de formation et le rapprochement entre les deux zones. Nous évoquons un modèle évolutif au regard de celui de Pineau, l'URMA n'étant pas un lieu physique, mais une offre de formation régionalisée et mutualisée

avec l'enseignement supérieur, nous identifions au centre, une offre, une carte de formation mutuelle et à la périphérie, des spécificités locales, qui ne pourraient probablement pas se partager pour des raisons de besoins et attentes territoriaux singuliers. Ce modèle représente le rapprochement social et l'ouverture possible des frontières en allant au-delà des organisations et se retrouver dans un environnement commun grâce aux instances de transaction et de coopération. C'est notamment, se mettre d'accord sur quelque chose qui est au-delà de ce qu'on est dans l'ordinaire. La notion de transaction m'amène à la notion de dépassement et la décomposition et recomposition des rapports sociaux. Considérant in fine, que la production de savoirs quant à elle, s'effectue sur un lieu physique

Nous rappelons que, Hess présente les rapports centre périphérie comme des « services périphériques et des services aux frontières ». Au regard de notre modèle ci-dessous, l'interprétation de chaque item peut être traduit de la manière suivante :

« - La fluidité selon laquelle l'impulsion périphérique circule sans problème » = l'enseignement supérieur et les organismes de formation départementaux impulsent une dynamique projet au centre.

« - La cristallisation selon laquelle l'impulsion est acceptée mais localisée » = la dynamique projet n'est pas unanime et ne peut se développer au centre.

« - La canalisation : la demande sociale est reliée au centre qui en assure le contrôle » = La coordination au centre permet de canaliser les rapports sociaux.

« - La latence : l'impulsion semble acceptée mais reste latente » = La méfiance se cache derrière la volonté.

« - Le blocage : l'impulsion est bloquée par la résistance et l'opposition de l'institution » = La résistance, l'opposition impacté par le changement que provoque la mutualisation.

« - La crispation autoritaire : c'est le refus de l'impulsion périphérique. » = Décision d'une institution de ne pas coopérer et se diriger au centre.

Nous concluons sur le rapprochement des rapports sociaux pour préciser que de nombreux facteurs peuvent contribuer à des freins de proximité sociale. D'où l'intérêt d'anticiper et de préparer l'organisation de ce phénomène.

3.2 La coopération, une dynamique de conception mutuelle

Dans la façon de coopérer, nous nous rapprochons de la théorie de Mauss du don et du contre don. Au regard des entretiens, nous constatons que le don et le contre don créent du lien social avec les partenaires. Mauss commente les phases de « l'obligation de donner, l'obligation de recevoir et l'obligation de rendre », nous les avons interprétées comme des opérations de réciprocité d'échanges, elles sont de l'ordre des compétences, des pratiques et des ressources mobilisables pour une œuvre commune. Selon Mauss, les dons se déroulent entre collectivités mais pas entre individus, ceci nous interroge dans le sens où la volonté est initialement individuelle et les opérations débutent par des moments où le sujet autonome dévoile *l'objet* en question du don, tout en considérant que ce dernier peut ne pas faire partie d'une collectivité mais d'organisations extérieures, méconnues en termes de pratiques et d'offre de formations. Par conséquent, nous pensons que le don peut se dérouler en collectivité mais également entre individus qui, avec le temps, deviendront collectivité si les transactions engagées entre partenaires sont efficaces. Nous parlerons de réseau de coopération.

Selon Mauss le don et le contre don font évoluer la société, il dit d'ailleurs que c'est un des « rocs humains sur lesquels sont bâties nos sociétés ». Cornu (1998) évoque « La confiance, est un pari, qui consiste à admettre qu'une part de l'avenir dépend de l'action d'un autre que soi », bien que faiblement retrouvé dans l'enquête en tant que telle, la confiance est nécessaire pour engager une relation dans la durée et passer du transfert de ressources à des perspectives partagées. La coopération signe l'identité de l'homme porté à partager et à s'ouvrir vers l'inconnu.

Après la confrontation, les préconisations émergent. Il faut d'abord analyser les modalités de sélection des participants au cercle de la décision, ce qui permet de distinguer gouvernance stratégique et gouvernance participative.

4.LES PRECONISATIONS, LES PISTES

Nous avons mis en avant l'intérêt de la volonté, et de l'adhésion des acteurs de la mutualisation. Nous avons vu également que les frontières n'étaient pas toujours faciles à dépasser en interne. Et enfin, la communication d'une manière transversale doit être

formalisée. Mais comment faire adhérer les individus à cet objectif de mutualisation puisqu'il s'agit de concevoir et mettre en œuvre des ingénieries collectives nouvelles. Des pistes méritent d'être définies.

4.1 La consolidation des partenariats

L'instauration des instances stratégiques et de partenariat est importante face aux enjeux des URMA. Elles se doivent d'être tenues régulièrement afin de favoriser les échanges lors des différentes étapes de la mutualisation. La production de savoirs devrait être le sous processus à évaluer pour en mesurer les effets au regard des individus et de l'environnement en termes de compétences. Les effets négatifs ou positifs devraient être intégrés dans l'ilot de la transaction pour les considérer et décider du maintien ou de l'ajustement des résultats à atteindre. Une communication efficace, circulaire, et des ententes formalisées et revisitables, seraient préconisables pour consolider les partenariats.

4.2 L'adhésion des services internes

La veille nécessaire à toutes ingénieries et réingénieries de formation implique l'approche économique et sociale du territoire. Le manque d'adhésion des services internes et plus précisément des services économiques, de par leur crainte de la concurrence vis-à-vis de leur poste et objectifs à atteindre est, à notre sens peu justifié. Nous avons la conviction qu'il serait pertinent de dépasser la dualité emploi/formation existante au sein des services internes et d'instaurer un binôme coopératif sur la veille des URMA. Ce raisonnement transversal permettrait d'impulser une dynamique de projets collectifs et contribuerait au maintien et au développement des services économiques et également de formation, considérant que la veille serait source de pistes nouvelles ou d'activités à développer.

4.3 La professionnalisation des acteurs de la formation

Notre proposition d'ingénierie de professionnalisation semble pertinente au regard des évolutions du métier de ces acteurs de la formation. Pensons cette ingénierie de professionnalisation en faisant apparaître les temps et espaces liés au positionnement des candidats selon un parcours standard et un parcours modularisé. La zone de positionnement change et fait paraître des techniques et des modalités d'orientation différentes à adapter aux besoins et attentes de ces futurs stagiaires individuels. C'est pourquoi la professionnalisation peut apporter en termes de communication, d'orientation, de conseils. D'autre part, nous

risquons d'être confrontés à un changement des missions et du positionnement des professionnels de la formation. Il pourrait être nécessaire de professionnaliser les directeurs et responsables formation pour impulser une dynamique de mutualisation et de coopération. Il serait probablement utile de professionnaliser également les responsables pédagogiques et les formateurs pour faire évoluer la production de savoirs et leurs méthodes de transmissions pour créer une ingénierie pédagogique *universitarisée*.

Par conséquent, il est évident qu'à partir de cette recherche, de ces réflexions que nous avons menées, nous pouvons préconiser la professionnalisation des acteurs pour favoriser la mutualisation et la bonne mise en place des universités régionales de métiers et de l'artisanat. Certes, le temps est aux formateurs, aux conseillers, aux responsables pédagogiques, un moment d'adaptation face à l'hétérogénéité des publics, à la diversité des trajets et des projets professionnels, aux partenariats avec l'enseignement supérieur, et aux nouvelles techniques d'information et de communication. Ces éléments de contexte révolutionnent les approches d'ingénierie de la formation et imposent aux professionnels de la formation de revisiter leur mode de fonctionnement, de s'interroger sur leur pratique, de collaborer et de se professionnaliser.

En conclusion, il y a des consolidations à apporter en interne et en externe. L'interne, c'est l'adhésion des services, la professionnalisation, l'accompagnement au changement, avec la mise en avant des résultats. En externe, c'est considérer que les universités sont en attentes d'actions à flécher et qu'il est nécessaire de formaliser les projets par des instances et des conventions pour consolider les partenariats.

Ces unités de sens favorables à des pratiques de mutualisation régionales nous amènent vers de nouveaux questionnements.

5.LES QUESTIONNEMENTS VERS DES SUJETS DE RECHERCHE POSSIBLES

La réalisation de ce mémoire et la richesse des recueils de données nous éclairent pour nous orienter vers de nouveaux questionnements.

La communication a une place transversale au sein des trois concepts de transaction, coopération et production de savoirs. D'où l'intérêt d'approfondir la recherche sur le binôme mutualisation/communication, celui-ci est-il indissociable ? Qui dit processus de

mutualisation dit processus de communication à l'intérieur desquels la transaction, la coopération et la production de savoirs sont des phases qui deviennent un cycle, une causalité circulaire.

Le changement de posture des acteurs de la formation professionnelle face à la mutualisation, est omniprésent. Nous proposons des principes liés principalement à l'approche de Richard Wittorsky, pour qui le couple professionnalisation/organisation s'inscrit dans le cadre où les organisations considèrent la professionnalisation dirigée vers l'environnement pour développer leur image et leur place. C'est convaincre de leurs capacités par la professionnalisation de leurs salariés. Il s'agit de proposer des formations, souvent en lien avec les évolutions du marché et des orientations politiques pour que les individus développent leurs compétences et leurs savoirs de l'ordre de l'adaptabilité et de l'expertise en lien avec leur métier. Nous pensons donc que se pose des questions identitaires : qui vais-je devenir ? L'identification se fragilise et pourtant l'enjeu pour le sujet lui-même est de taille : il est nécessaire de s'y engager pour mieux se faire reconnaître, pour soi-même et pour l'environnement. C'est également acquérir davantage de pouvoir sur l'activité et faire reconnaître l'expérience qui en découle. La possibilité de s'identifier à l'heure où les trajectoires professionnelles sont instables et erratiques dans des contextes et conjonctures en mouvances perpétuelles, est une démarche favorable pour s'ouvrir vers des perspectives nouvelles. L'identité est impactée dans les situations de changement, même si l'individu est toujours le même et qu'il a besoin de reconnaissance. Mais nous nous interrogeons sur des allants de soi tels que : Comment je me perçois moi-même, comment je suis maintenant et comment je me perçois dans l'avenir ? Comment les autres me reconnaissent comme professionnel dans l'environnement actuel, et celui de demain ? Vais-je porter mes valeurs chemin faisant ? Wittorsky précise que « La professionnalisation, c'est une offre identitaire ».

La professionnalisation pilotée par les institutions dans le cadre de compétences lacunaires, à développer impulse le changement et déstabilise l'identité. Ce qui nous amène à conclure que le triptyque compétences/professionnalisation/identité s'articule dans une dimension sociale et collective lié à la culture de groupe qu'apporte la mutualisation.

CHAPITRE 12 – MISE EN PERSPECTIVE

« L'expérience est construite par celui qui la vit. Il peut la subir mais il peut aussi s'appuyer sur elle pour apprendre, évoluer, se réaliser et pour agir sur l'environnement matériel et social ». (Mezirow, 2000, p. 4^e couverture)

Cette pensée de Jack Mezirow reflète la manière dont j'ai utilisé mon expérience pour acquérir ma situation professionnelle d'aujourd'hui mais également pour préparer celle de demain dans le cadre de mon projet de recherche. La réalisation de ce mémoire est à mes yeux une expérience supplémentaire qui me permet de me projeter une nouvelle fois vers un avenir professionnel ouvert et diversifié dans ce large champ de la formation professionnelle.

En effet, la rédaction de ce mémoire a été un temps de professionnalisation puisque cette étude va me permettre d'appréhender plus sereinement ma contribution dans la mise en place de l'université des métiers et de l'artisanat en Région centre. L'objectif des regroupements nationaux est de travailler sur les freins qui existent dans le cadre de la mise en place de ces universités et c'est aussi trouver des leviers pour faire en sorte que les URMA se développent et soient pérennes. Aujourd'hui, je suis en mesure d'émettre des pistes auprès de l'Assemblée permanente des chambres de métiers en termes de consolidation de partenariats et de professionnalisation. De plus, ma recherche va favoriser la coécriture du projet d'établissement du CFA interprofessionnel de Loir-et-Cher pour lequel je dois réfléchir au sujet du rapprochement de la formation initiale et continue.

Ce temps de professionnalisation m'a apporté à mon sens, de nouvelles compétences et une approche nouvelle des rapports sociaux et techniques qui font écho à mes fonctions de stratège et d'ingénieur en formation. Tous ces questionnements qui ont eu lieu me font dire que je ne me suis pas contentée seulement d'une procédure dont l'objet de ma recherche a été de définir uniquement des façons de penser et des façons d'agir à un instant défini, mais j'ai adapté selon le passé et le futur en prenant de la distance. Ceci me rappelle une métaphore entendue lors d'un séminaire où Georges Lerbet comparait la prise de distance nécessaire à l'analyse réflexive à quelqu'un qui sait se mettre au balcon pour observer son jardin et ses plantations.

Par conséquent, la VAE que j'ai suivi et ce Master pro SIFA sont à mes yeux des vecteurs de professionnalisation porteurs de perspectives nouvelles. Le référentiel formation

décrit les compétences clés à acquérir au regard des activités formation des Chambres de métiers et de l'artisanat ce qui m'apporte aujourd'hui une reconnaissance et une identité formalisées.

CONCLUSION GENERALE

Nous avons initié notre sujet de recherche en vue de travailler sur les possibles et les limites d'une mutualisation interdépartementale des pratiques et des moyens en vue de mettre en place les universités régionales des métiers et de l'artisanat. La découverte conceptuelle, les opportunités et échanges du terrain, et la prise de distance nécessaire à la réflexion, ont orienté notre intérêt vers la transaction en termes de proximité social et organisationnelle, particulièrement dans ce qu'elle implique pour coopérer et produire des savoirs.

L'étude s'est déroulée au sein de deux universités régionales des métiers et de l'artisanat, l'une dans le nord de la France et l'autre dans le sud, ce qui fut un terrain riche d'enseignement notamment en matière d'échange et de rapport entre les individus. Elle nous a permis de creuser les implicites et d'en extraire les caractéristiques, nous avons relevé les conditions et les pratiques favorables à l'émergence et au développement des universités régionales des métiers et de l'artisanat. Elles sont à caractère professionnalisant et mettent l'accent sur la communication informationnelle. De manière transversale, elles incitent à la considération et la consolidation des rapports sociaux.

Nous avons mis en avant l'enjeu des universités de demain, ainsi notre recherche illustre la mutualisation comme un processus circulaire entraînant des interactions entre chaque sous processus. Dans notre logique, l'URMA est une construction virtuelle et l'offre de formation est le seul signe visible, de la mutualisation, c'est le corps de la mutualisation. Selon la définition de Simon, reprise par Le Moigne ([lien url](#)), l'offre de formation est le produit du processus. Simon précise bien que du processus, rien ne se voit, ce qui explique que nous avons fait une construction modélisatrice pour mettre en acte le processus de la mutualisation. Nous découvrons que rien ne peut se résoudre à montrer le produit car tout ce qui ne se voit pas permet la construction du produit. Le modèle que nous avons construit est un modèle pour l'esprit, au sens de Lemoigne, c'est-à-dire que nous avons réfléchi davantage sur les notions qui se travaillaient ensemble plutôt même que sur le concret du projet. Qu'est ce qui se passe dans l'esprit des gens dans le cadre d'une mutualisation ? Par conséquent, nous sommes dans la construction abstraite pour aller sur des projets très concrets, nous travaillons en amont à l'élucidation de ce qui se passe dans les rapports entre les hommes. Ce paradigme représente les constructions intellectuelles que nous avons faites autour du projet pour qu'elles deviennent des îlots.

Ainsi, il apparait clairement qu'il est nécessaire de transiger, de coopérer, de transmettre du savoir pour mutualiser. Mais c'est aussi transiger pour coopérer et coopérer pour transmettre du savoir, l'un ne va pas sans l'autre et ne peut exister sans l'autre. La causalité intervient dans ces phases de va et vient, les acteurs interagissent, un climat de confiance et de sérénité est propice dans ces temps et espaces de réciprocités et d'échanges.

Subséquemment, les universités régionales des métiers et de l'artisanat initiées par l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat, sont l'opportunité, le vecteur de futurs partenariats qui doivent permettre de répondre à des situations nouvelles, des difficultés qui se posent aujourd'hui à nous, acteurs de la formation professionnelle et qui sont importantes pour faire avancer le secteur de l'artisanat, les artisans et salariés qualifiés, *repérer les manques, c'est l'occasion d'optimiser l'outil formation régional.*

Guide d'entretien	p129
Transcription de l'entretien d'Elsa	p132
Transcription de l'entretien de Sylvie	p139
Tableau d'analyse n°1, Elsa	p150
Tableau d'analyse n°2, Elsa	p169
Tableau d'analyse n°3, Sylvie	p172
Tableau d'analyse n°4, Sylvie	p208
Tableau d'analyse finale n°5, croisement des entretiens	p212
Tableau d'analyse des styles n°6	p219
Compte rendu réunion URMA, regroupement national	p220

Guide d'entretien

« Nous allons nous entretenir autour de votre expérience relative à la mise en place de l'URMA. Nous nous intéressons particulièrement à la mutualisation et à ses situations de transaction, de coopération et de production de savoirs.

Notre question de recherche est la suivante « **Quels sont les possibles d'une mutualisation interdépartementale des pratiques et des moyens nécessaire à la mise en place d'une université régionale des métiers de l'artisanat ?** »

Vos réponses vont nous permettre d'identifier les points forts et également les difficultés concrètes, et de repérer ce qui peut encore évoluer aujourd'hui à la mise en place et au développement des URMA. Cette étude reste anonyme, je vais devoir effectuer un enregistrement de notre échange, êtes-vous d'accord ? »

(Mutualisation/transaction)

- Je vous remercie de bien vouloir vous présenter et me préciser dans le cadre de l'URMA, quel poste vous occupez, quelles sont vos missions et les objectifs à atteindre ?
- Merci, alors comment est organisée l'URMA en région Midi Pyrénées et quelles sont les instances stratégiques ? Dans ce cadre, comment se déroulent les échanges entre chaque CMA, la CRMA et les partenaires ? Y a-t-il des lieux plus favorables que d'autres (sur site, hors site) pour échanger ?
- Quelles définitions donnez-vous à la mutualisation et à la transaction ? Ces termes vous semblent-ils appropriés ou non à votre organisation en CMAR et si c'est le cas, pouvez-vous me donner des exemples concrets et précis ?

(Coopération/confiance)

- Quels sont d'après vous les canaux de communication les plus favorables pour une construction partagée et collective ?

- Avez-vous rencontré des difficultés ou des points forts lors cette phase de coopération entre les CMA et avec les partenaires de l'enseignement supérieur ? Des lieux réservés à cet effet vous semblent-ils nécessaires ?
- La confiance a-t-elle pour vous une incidence dans ces moments de coopération ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets et précis ?

(Transmission/production de savoirs)

Quelles évolutions ou quels changements vous apporte aujourd'hui l'URMA en termes d'offre de formation, y a-t-il des projets innovants ?

Y a-t-il eu un impact sur les formateurs, les conseillers en termes de compétences et de transmission de savoir en lien avec l'enseignement supérieur ? Pensez-vous qu'il y a nécessité de professionnaliser des acteurs de la formation ?

Transcription des entretiens

En introduction de chaque entretien, nous avons résumé l'objet de notre recherche et expliqué en quoi elle apporterait aux consulaires. Les interviewés m'ont donné l'autorisation pour être enregistré et pour transcrire leur propos.

La codification adoptée pour lecture des entretiens :

- Le prénom de la personne du sud de la France a été déontologiquement modifié.
- Les prénoms sont représentés par une lettre de l'alphabet et le chiffre correspond à l'ordre d'apparition des réponses.

Transcription de l'entretien n°1

Prénom : Elsa

Poste : Responsable URMA, chargée du service formation

Durée : 29 minutes

Elsa

A1 : Je vous remercie de bien vouloir vous présenter et me préciser dans le cadre de l'URMA, quel poste vous occupez ?

E1 : oui donc, je suis responsable de l'URMA et chargée du service formation de la chambre régionale de métiers

A2 : D'accord

E2 : Je m'occupe de l'ensemble des domaines liés à la formation, apprentissage, formation continue, collecte de taxe, conseil de la formation etc etc

A3 : D'accord, et par rapport à l'URMA, quelles sont vos missions et les objectifs à atteindre ?

E3 : Heu....y a pas de choses préétablies, disons que on travaille au fur et à mesure donc là on vient de terminer la création du site de l'URMA.

A4 : oui

E4 : Après on a des choses qui se font chaque année maintenant depuis plusieurs années notamment la carte des formations avec la consultation des branches professionnelles

A5 : D'accord

E5 : Hmm...ce qui est prévu cette année, c'est de travailler sur les pôles de compétences

A6 : C'est-à-dire ?

E6 : L'harmonisation de l'offre formation

A7 : Oui, et par rapport aux partenaires, dans ce cadre, vous échangez, je veux dire il y a des échanges avec les chambres de métiers, la CRMA et les partenaires de l'enseignement supérieur ? Pour innover justement en termes de formation ?

E7 : Là on vient de signer une convention avec le réseau des IUT, Heu...et ensuite on a une formation qui est entrain de se créer en partenariat avec l'université sur une licence professionnelle management et développement durable des petites et moyennes organisations parcours entreprises artisanales avec une intégration d'une partie de formation professionnelle sur un métier.

A8 : D'accord et lors de ces échanges avec ces universités, heu la manière de négocier, de trouver un accord sur la formation, ça c'est bien déroulé, tout le monde arrive à être d'accord sur le contenu, sur le résultat ?

E8 : oui oui on est calé sur les mêmes objectifs donc ce n'est pas simple parce que les changements de parcours heu, on sort en fait du type classique du parcours habituel au niveau national donc on doit passer par des commissions de dérogation donc c'est un peu long mais par contre au niveau du partenariat on est effectivement sur les mêmes objectifs et tout le monde semble partager les mêmes préoccupations et la même volonté donc heu tout se passe bien. Après c'est plus une difficulté à gérer par rapport aux différentes universités parce-que chaque université a envie de travailler avec nous en fait. Ce qui est assez étonnant et du coup c'est plutôt ça qui est difficile à gérer que le partenariat.

A9 : Donc c'est eux qui sont demandeurs de formations nouvelles innovantes, c'est ça ?

E9 : oui.

A10 : Heu quelle définition vous donneriez justement à la mutualisation et la transaction ?

E10 : ah peut-être que j'ai juste oublié de vous parler d'un dossier, parce que l'on fait une recherche avec l'université du Mirail maintenant depuis plusieurs années sur les ruptures de contrats d'apprentissage, on a fait une première recherche sur les causes de ruptures de contrats d'apprentissage et là on termine actuellement une deuxième recherche sur les méthodes tutorales en entreprise. Et dans ce contexte-là, nous avons embauché une personne en contrat CIFRE avec une aide du ministère de l'industrie. C'est la première fois que le ministère de l'industrie finançait un CIFRE dans une Chambre de Métiers. Et donc la recherche est entrain de se terminer, on devrait avoir bientôt les résultats. Voilà donc ça fait six, sept ans que l'on travaille ensemble avec Mirail.

A11 : Bien, c'est en quelques sortes le réceptacle de problématiques, d'études et puis de voir par la suite ce qui peut être mis en place par rapport à ce qui va être identifié alors ?

E11 : Voilà c'est ça.

A12 : D'accord. Donc heu, autre point, quelles définitions donneriez-vous à la mutualisation et à la transaction ?

E12 : Quand vous dites mutualisation, c'est mutualisation avec le réseau universitaire ou la mutualisation interne avec les chambres de métiers ?

A13 : Aussi bien en interne avec les CMA qu'avec les universités, à moins que vous fassiez une différence dans la définition ?

E13 : ah ben oui, cela n'a rien à voir, on a au niveau de la réalisation,... je dirais que le partenariat avec les iut et universités c'est assez facile en fait, heu...c'est plus difficile parfois d'avoir la vision des chambres de métiers même si les actions ne sont pas très difficiles à mettre en œuvre. Les chambres de métiers ont quand même toutes le nez dans le guidon sur des opérations du quotidien et ont du mal à se projeter sur des actions un peu plus innovantes en matières de transfert de technologie et en plus on est sur des champs qui sont souvent transversaux sur plusieurs services des chambres et là à chaque fois que l'on met en place ce type d'action c'est franchement difficile heu d'avoir heu l'adhésion des chambres et la transversalité au niveau de l'action.

A14 : Et en termes de transaction...

E14 : heu une fois qu'un service se charge de l'opération, l'autre s'en décharge totalement quoi.

A15 : D'accord et donc ma question sur la transaction, j'ai comme l'impression que cela va être du même ordre alors ?

E15 : sur la transaction, c'est-à-dire ?

A16 : Alors la transaction entendu sous le terme de négociation on va dire un petit peu plus approfondi, heu faire des concessions pour trouver ensemble heu la formation qui peut être mise en place aussi bien avec l'enseignement supérieur mais se mettre d'accord aussi avec les autres chambres de métiers pour innover et offrir et afficher au niveau régional une offre de formations nouvelles quoi.

E16 : Oui, heu ben là pour donner l'exemple de la formation supérieure le département concerné par l'université heu est assez engagé dans le processus heu.... les autres chambres de métiers heu..... soit se sentent concernées à la marge soit elles ne se sentent absolument pas concernées par la formation dans la mesure où ce n'est pas une maîtrise d'ouvrage de leur département heu (blanc)

A17 : Pas forcément d'implication ?

E17 : Elles ne vont pas faire un effort important pour la promotion. Elles vont le faire dans la mesure où ça les mets vraiment en avant mais sinon elles ne feront pas franchement d'effort pour essayer de recruter des jeunes et participer à l'action.

A18 : D'accord. Alors avec l'enseignement supérieur et la mise en place de ces formations nouvelles, je suppose qu'il y a également des moments de coopération, vous avez travaillé sur la mise en place d'outils nouveaux heu hmm ou pas ? Est-ce qu'il y a eu des moments de communication entre vous ?

E18 : Notamment sur les projets tutorés mais je vous dis on en est, ...là on vient de signer la convention donc heu on vient de démarrer cette action et le problème c'est comme le partenariat a été fait avec les iut, ce sont principalement les services formations qui s'en sont accaparés et du coup ma problématique heu c'est d'amener les services économiques à s'intéresser à l'opération, à s'investir et heu à faire avancer les choses quoi, mais j'ai beaucoup de réticence.

A19 : C'est-à-dire ?

E19 : Heu ben je (blanc) j'ai l'impression qu'il y a une espèce de concurrence entre les services des chambres de métiers heu donc à partir du moment comme je vous le disais une action est prise en charge par un service c'est comme si les autres services allaient ...heu non seulement ils n'y participent pas mais c'est plutôt sympathique je pense de ne pas y participer, du coup puisque l'on est dans cette forme de concurrence donc heu je ne sais pas si c'est lié heu aux problèmes de financement, de justifications de chaque heure parce que les SG sont quand même très à cheval sur ce qui rentre en termes de financement, donc du coup effectivement dès que c'est pas lié à un financement on a déjà du mal à les avoir d'une façon générale mais c'est plus fortement le cas pour les services éco que pour les services formations.

A20 : oui

E20 : heu parce que je pense qu'un service économique a déjà plus de mal à la base à faire rentrer de l'argent que le service formation, c'est plus accentué dans les services éco.

A21 : D'accord

E21 : donc il y a à la fois la concurrence et le problème de justifier de son temps de travail et ..et de ...de comprendre que l'investissement d'une action de formation n'est pas lié à une rétribution financière directe, ça peut aussi être un investissement à moyen terme ou un investissement sur de la communication et de l'image. Ça c'est quelque chose qui n'est pas du tout dans la conception habituelle heu ...intégrée des services.

A22 : D'accord

E22 : je ne sais pas, c'est une conception envisagée au niveau des secrétaires généraux d'ailleurs

A23 : D'accord, alors en termes de... de coopération par rapport aux conseillers, aux responsables pédagogiques et le service formation, je suppose qu'il y a eu des regroupements pour réfléchir aussi sur les propositions des universités, ça se déroule comment ?

E23 : Mais en fait on a demandé à ce que chaque chambre désigne un référent URMA et qui travaille sur l'ensemble des dossiers concernés, donc c'est ce que je vous disais à partir du moment où l'on reste dans la formation pure ça se passe assez bien dès qu'il doit y avoir une interaction des services éco ça se passe plus difficilement puisque mes référents sont avant tout les directeurs de CFA en fait. Dans les faits, les référents qui ont été désignés ont été la plupart du temps les directeurs de CFA, pas forcément heu...heu...il y a un département qui a désigné le responsable formation continue mais dans tous les autres ce sont les directeurs de CFA.

A24 : D'accord

E24 : heu voilà donc c'est un peu ce qui est compliqué, c'est vraiment de travailler sur la transversalité des services.

A25 : Est-ce que vous avez le sentiment qu'il y a des lieux qui sont peut-être plus réservés pour ce type d'échanges, est-ce que le fait que cela se déroule à l'URMA ou au CFA ou à l'université c'est plus favorable ou pas ?

E25 : (blanc) je ne comprends pas trop la question là

A26 : en fait je dirais que dans ces moments d'échanges ...

E26 : avec les référents ?

A27 : Oui avec les référents oui mais ça n'a peut-être pas d'impact tout simplement

E27 : heu humm (blanc) bah j'ai l'impression qu'ils viennent plus facilement lorsque c'est à la chambre régionale que quand c'est sur d'autres sites

A28 : Lorsque c'est chez eux...ou pas ?

E28 : Non lorsque c'est à l'université ou dans les iut c'est plus difficile de les avoir que lorsque c'est à la chambre régionale.

A29 : D'accord en termes de coopération je me posais la question aussi par rapport à la notion de confiance, est ce que lorsque vous échangez avec l'enseignement supérieur, heu est ce que vous ressentez une confiance totale ou des réticences certaines fois, par rapport à la construction de ces formations nouvelles.

E29 : heu non c'est pas du tout un problème de confiance, c'est plus un problème de références qui ne sont pas forcément les mêmes, ou d'objectifs

A30 : Oui vous avez un exemple ?

E30 : Non

A31 : Non, (blanc) les objectifs ne sont peut-être pas forcément les mêmes par rapport au public ?

E31 : oui et puis il y a certaines universités...j'ai pas ressentis...avec les iut ça se passe vraiment très facilement et puis avec certaines universités ils ont quand même l'impression d'être un peu heu la crème de la crème et heu au fond parfois on a l'impression que l'on ne se situe pas au même niveau de l'égalité d'un dialogue. C'est pas le cas pour toutes heu. Ça varie assez fortement en fonction des personnes. Je crois que c'est plus un problème de personnes que de structures.

A32 : D'accord

E32 : Mais les iut sont certainement plus facilement à l'écoute que les universités

A33 : *plus* heu...elles sont prêtes davantage à (coupure)

E33 : j'ai l'impression qu'elles sont plus remises en question que les universités et donc elles sont plus dans l'envie de mettre en place des partenariats, des collaborations et une ouverture sur le milieu de l'entreprise, d'être vraiment sur l'ouverture que ne l'est actuellement encore l'université. Plus remis en question dans leur organisation et dans leur fonctionnement et du coup ils sont plus enclin à être dans le partenariat.

A34 : D'accord est ce que cela a suscité des échanges entre eux professeurs et vos formateurs de la formation continue ?

E34 : oui il devrait y en avoir mais cela n'a pas démarré. Il y a un groupe de travail qui est prévu notamment sur une formation de niveau III pour les collaborateurs de chefs d'entreprises où ils vont se retrouver entre pédagogues mais il faut que je le mette en place rapidement.

A35 : D'accord, vous n'avez donc pas encore eu le cas ?

E35 : Non

A36 : Vous êtes labélisé depuis quelle date ?

E36 : Ça fait un an à peu près, c'était mai de l'année dernière

A37 : D'accord donc si on aborde heu le volet formateur et éventuellement innovation pédagogique c'est peut-être un peu tôt encore aujourd'hui alors.

E37 : oui

A38 : D'accord. Très bien, heu par rapport à votre offre de formation, même si nous avons un an de recul est ce que vous vous voyez déjà aujourd'hui des évolutions des changements qui apparaissent, des projets innovants aujourd'hui et à venir ? d'une manière générale

E38 : avec l'enseignement supérieur ?

A39 : oui

E39 : ben l'enseignement supérieur, il y a le projet de licence professionnelle qui, si cela débouche cela devrait être innovant puisque l'on est sur un parcours de 18 mois et 11 mois avec une formation professionnelle sur un métier donc là, elle devrait si tout se passe bien elle devrait démarrer en septembre.

A40 : Et dans ces cas-là ce sont les professeurs de toute façon, il y a pas à un moment donné heu

E40 : c'est moitié moitié, la moitié des cours est dispensé par les chambres et la moitié par les universités.

A41 : d'accord, donc vous allez mettre en place je suppose des regroupements pour qu'il y est une bonne corrélation entre chaque intervention ?

E41 : heu ben la coordination pédagogique c'est l'université qui va s'en occuper.

A42 : ah d'accord, très bien. Heu donc ce qui veut dire c'est qu'entre l'université et vous est-ce que vous pensez que va être abordé la transmission de savoirs également ou pas ?

E42 : c'est-à-dire ?

A43 : c'est-à-dire que nos formateurs ont des savoirs, est ce que entre eux il va s'agir d'échanger sur ce qu'ils connaissent pour produire ou chacun a ses propres connaissances et va les garder heu

E43 : je pense que cela dépend des modules, il y a des modules où il y aura des formateurs des deux côtés qui vont intervenir, là forcément il devrait y avoir des échanges pour se coordonner au niveau de la pédagogie et la répartition des heures d'enseignement donc là je pense qu'il y aura forcément de fait, un transfert des savoirs.

A44 : d'accord

E44 : Alors pas nécessairement le cas du coup sur d'autres modules puisqu'il y a des modules qui seront donnés intégralement par l'université et d'autres par nous-même donc là je pense que ce ne sera pas forcément le cas.

A45 : pensez-vous par rapport à ce projet qu'une professionnalisation sera utile alors aussi bien pour vos formateurs, que vos conseillers pédagogiques responsables pédagogiques ou tout autre responsabilité ?

E45 : heu les chambres de métiers ?

A46 : oui

E46 : (blanc)

A47 : est ce que les compétences sont suffisantes aujourd'hui heu ou bien par rapport à cette

E47 : c'est dire que on va aller chercher des personnes des chambres de métiers qui ont d'ores et déjà le cv qui permet de dispenser, le cv ou l'expérience professionnelle qui permet de dispenser les cours. Donc heu (blanc)

A48 : Pas nécessairement pour vous de professionnalisation ?

E48 : heu non je pense pas par rapport à ça c'est plus heu on aura besoin de professionnalisation, ce sera plus sur l'orientation, sur l'ingénierie de parcours et qui sera pas lié directement à ce projet-là.

A49 : D'accord, par rapport à l'ingénierie de parcours, est-ce que vous pensez à la modularisation de parcours ?

E49 : oui notamment oui

A50 : oui et là ce sont plutôt vos conseillers qui seront impactés et formés par rapport à l'orientation je suppose

E50 : oui

A51 : d'accord et est-ce que vous avez déjà envisagé des sessions de professionnalisation ou c'est encore un peu tôt ?

E51 : non pas encore

A52 : non pas encore d'accord et vous n'avez pas encore d'offres modularisées ?

E52 : on en a parlé donc c'est envisagé mais en fait on a un groupe de travail actuellement sur, on a des élus et techniciens qui ont réfléchi à la mise en place de l'URMA et toutes les actions qui devraient être mises en place heu non certaines doivent déboucher sur la professionnalisation des acteurs et là heu il y a eu la dernière réunion du groupe de travail et la conclusion n'a pas été présentée encore ni aux directeurs ni au bureau donc c'est prévu d'ici le mois prochain.

A53 : D'accord et ce groupe de travail il est composé de qui exactement ?

E53 : il est composé de quelques élus de la commission formation, de trois secrétaires généraux, de directeurs de cfa, une responsable formation continue

A54 : D'accord, vous avez un secrétaire général de la CRMA ?

E54 : Qui est dans le groupe ?

A55 : oui

E55 : non, il n'est pas dans le groupe.

A56 : il n'y a pas de difficultés de gouvernance de prise de décision au sein de votre groupe ?

E56 : heu non, non non, après ben voilà ce qui va se poser c'est quelles seront les décisions qui vont être retenues ou pas par les directeurs et le bureau de la chambre régional par rapport à ce qui sera proposé. Mais je pense que cela va se poser en termes de priorités c'est-à-dire que le bureau va, à mon avis, va se prononcer sur deux ou trois actions qui lui semble prioritaires. Pour autant cela ne veut pas nécessairement dire que les autres seront laissées de côté.

A57 : Très bien

E57: parallèlement à ça on a une opération qui a été menée sur l'offre de service avec un consultant extérieur et que... il y a eu quelques préconisations par ce consultant qui ont été émises et validées en bureau donc du coup heu on sera sur éventuellement...soit il y aura un ajustement par rapport aux préconisations de l'offre de service soit on rentrera dans les préconisations de l'offre de service ou on sera à coté mais il faudra ...

A58 : il faudra y travailler ?

E58 : peut-être un réajustement puisque l'offre de service tenait compte aussi de l'offre formation

A59 : d'accord et vous avez deux trois ajustements pour exemple à me donner ou quelques préconisations de la part de ce consultant ?

E59 : non mais je sais qu'il souhaitait qu'il y est un produit spécifique développé sur les créateurs d'entreprise et donc on travaille dans le cadre de l'offre de formation continue sur un nouveau produit créateurs, une formation longue, plus longue pour les créateurs d'entreprises donc heu je vois la

consultante demain matin pour lui expliquer ce sur quoi on travaille et pour réajuster les deux, donc je ne sais pas si le groupe de travail, si les conclusions du groupe de travail aura un impact ou pas par rapport à ses propositions, je ne sais pas si c'est possible

A60 : D'accord donc d'une manière générale, on va dire que les services économiques ne se sentent pas forcément concernés pour les diverses raisons que vous avez évoquées. Heu..entre les services formation et les partenaires de l'enseignement supérieur, d'une manière générale, heu vous ne recensez pas forcément beaucoup d'obstacles en fait ?

E60 : Eux ils sont preneurs, je pense. Je pense que c'est un positionnement qui est nécessaire, un repositionnement nécessaire de l'offre de formation. Que ça ne peut pas se faire sans un partenariat avec l'enseignement supérieur et eux voient très bien l'intérêt d'un investissement sur l'image. Ce qui n'est pas le cas des services éco notamment quand on travaille sur la formation des créateurs d'entreprise, ils sont toujours dans un système de rentabilisation de la formation et jamais n'apparaît la possibilité d'investir à moyen ou à long termes sur un produit d'appel ou sur une vitrine.

A61 : D'accord

E61 : mais je pense que c'est lié aussi à la pression que leur met les secrétaires généraux sur le fait de devoir à tout prix ramener les financements. Mais c'est dommage du coup parce que l'on est pas sûr des... on a du mal à avoir descritères qualité en fait

A62 : choses que j'avais notées dans le contexte, dans les concepts comme quoi il était important que les services éco à mon sens hein heu apportent mais comme quoi dans la pratique c'est pas si évident que ça.

E62 : Mais je pense qu'il peut y avoir aussi des impulsions aussi au niveau national, une sensibilisation des secrétaires généraux et une réorientation par rapport aux services éco mais il n'y a pas de réflexion de fond sur le service éco. Autant on travaille sur la formation autant j'ai l'impression que sur les services éco ça patauge et pourtant on peut en retirer énormément de choses sur la partie formation que de travailler ensemble et d'avoir une vraie collaboration en interne entre services...dans les deux sens.

A63 : et donc pour conclure, le fait de travailler sur le concept de l'URMA, qu'est-ce que cela vous apporte aujourd'hui, c'est vraiment quelque chose de nouveau et d'intéressant en termes de compétences, qu'est-ce que vous pouvez m'en dire ?

E63 : heu je trouve que cela redynamise en fait le secteur heu ça repositionne différemment le partenariat et le regard des autres offreurs de formation

A64 : oui et le regard, c'est-à-dire ?

E64 : ils sont obligés de nous prendre en compte heu..de s'apercevoir que l'on va finalement pas rester bloqué sur les niveaux V comme ça arrangeait tout le monde heu...on réapparaît en fait sur le territoire et on redevient visibles.

A65 : Visibles et dynamiques d'après ce que vous me dites ? Voilà, pas se contenter de formations existantes depuis ces décennies mais être aussi dans l'innovation et ouvrir largement sur le marché.

E65 : Voilà, donc il y en a où on sent une crainte par rapport à une montée en puissance d'une nouvelle concurrence dont on tenait plus compte donc il y a certains dialogues qui peuvent être plus compliqués mais en même temps on s'aperçoit que c'est plutôt positif au bout du compte.

A66 : Ça prend du temps je suppose

E66 : voilà des partenaires qui se manifestent alors qu'ils ne s'étaient pas manifestés heu on parle à nouveau de l'artisanat donc je pense que c'est positif. Après ce qui est compliqué, c'est...c'est le réseau en interne, la gestion du réseau en interne pour essayer de faire adhérer l'ensemble du réseau à ces nouveaux projets et ensuite la transversalité des services, je pense que c'est les deux problèmes qu'on a

A67 : D'accord très bien, je vous remercie l'entretien est arrivé à sa fin.

Transcription de l'entretien n°2

Prénom : Sylvie

Poste : Chef de projet URMA

Durée : 54 minutes

Sylvie

A1 : Je vous remercie de bien vouloir vous présenter et me préciser dans le cadre de l'URMA, quel poste vous occupez, quelles sont vos missions et les objectifs à atteindre ?

S1 : Pour vous donner un petit peu le calendrier, je suis rentrée à la chambre de métiers l'année dernière heu...donc sur une création de poste hein de chef de projet URMA. Donc c'est un poste qui n'existait pas jusqu'alors on va dire dans notre arborescence, notre organigramme de service donc c'est une volonté je pense vraiment partagée de l'ensemble des élus et heu du secrétaire général et du directeur de la formation de pouvoir avoir quelqu'un vraiment en charge on va dire du pilotage et du développement de l'URMA à l'échelle de la région Nord pas de Calais puisque nous sommes organisés à l'échelle de la région Nord pas de Calais. Donc heu la particularité de mon poste c'est que je suis directement attachée au secrétaire général de la chambre. Voilà alors c'est une volonté ce rattachement direct au secrétaire général de la chambre et non pas au directeur régional de la formation. Heu justement pour faciliter ce côté transversal, je travaille en équipe, oui oui je travaille en équipe avec toutes les directions de la chambre de métiers. Alors pour vous expliquer un peu notre structuration c'est vrai que l'on a une organisation, on a le président, le secrétaire général, un directeur des services et on a en dessous une série de directions, la direction de l'action économique, la direction de la formation, on a deux comme notre région nord pas de calais c'est deux départements on a deux directeurs de l'action territoriale, un sur le nord, un sur le Pas de Calais. On a une direction des projets transversaux donc on y trouve notamment la communication, l'observatoire statistiques voilà et on a après l'administration financière et comptable hein donc là c'est notre DAF, la direction de l'administration financière et on a encore une direction qui touche toute les formalités. Donc en fait, c'est vrai sur l'ensemble des chantiers que je mène, c'est vrai que je suis souvent amenée à travailler avec l'ensemble de ces directions et pas exclusivement avec la direction de la formation comme on pourrait souvent le penser hein, quand on parle d'URMA (Rires)

A2 : oui en effet

S2 : Voilà voilà donc l'enjeu de ma mission. C'est vraiment alors il y a un gros coté développement de partenariat, c'est vrai un champ très fort de développement de notre URMA heu alors notamment les partenariats avec d'autres centres de formation de la région, des partenariats bien sûr avec l'enseignement supérieur, des partenariats avec les acteurs de la recherche et de l'innovation sur la région nord pas de calais. Donc il y a vraiment un gros versant de se dire il faut vraiment que l'artisanat s'ouvre justement dans des dynamiques de partenariat avec l'extérieur pour pouvoir avancer sur les objectifs en fait souhaités au travers de l'urma . Alors on a nous bien structuré nos axes d'approche par rapport à l'URMA, on est sur un premier champ qui touche l'accueil, l'information et l'orientation de tous les publics hein vers l'artisanat. Heu on a un deuxième champ qui touche la formation tout au long de la vie donc vraiment toutes ces dynamiques avec les différents publics que cela peut concerner. Un troisième champ, là qui est comment on réfléchit à on va dire une élévation du niveau de formation, de qualification de nos chefs d'entreprise mais aussi des apprentis qui arrivent au sein de l'URMA. Heu et c'est là où l'on positionne aussi tout le travail avec l'enseignement supérieur et après on a un quatrième champ qui est heu ben l'aspect un peu cellule de veille, de recherche et de transfert, diffusion souhaité au titre de l'urma donc là aussi beaucoup de partenariats sur ce champ là puisque c'est pas notre domaine de compétences premier, on a pas d'équipe en charge de tout ça au sein de la chambre. Donc heu et on va dire cette grosse cellule de veille, on souhaite la matérialiser dans un de nos futurs projets dont l'ouverture est prévue sur 2015 heu en 2015 sur l'île sud qui sera la création de notre campus des métiers et de l'artisanat de région nord pas de calais qui sera le siège de l'URMA et où là on va vraiment on dire c'est un véritable cluster de l'artisanat où on va retrouver ses trois dynamiques de l'urma dans tous les champs action éco, formalités, attractivité des métiers, donc vraiment heu on va dire tout le cartouche avec un peu les différents axes possibles de développement et des outils de développement qui viennent grandement toucher l'urma. Voilà un peu heu heu...on va dire mes missions sur l'urma alors bien sûr j'ai d'autres missions donc c'est vrai que on le voit le volet notamment formation et tous les axes de l'urma touche beaucoup de projets aussi qui sont des projets transversaux de la chambre alors j'ai dans ma mission aussi d'accompagner le secrétaire général sur la conduite de tous ces projets transversaux. Et j'ai également en charge le suivi du contrat régional de développement des formations professionnelles heu...qui a conduit à l'élaboration d'un contrat d'objectif sectoriel pour l'artisanat qui va être signé prochainement au mois de juin lors de

notre assemblée générale et heu donc il se décline en fait 21 fiches au total qu'on a vraiment, ça a vraiment été une dynamique, un partenariat, là on a eu beaucoup de réunions associant tous les acteurs heu concernés par le développement de la formation dans l'artisanat au niveau régional. Donc et c'était assez symbolique c'était vraiment le paritarisme qui a eu lieu dans ces ?? car les syndicats de salariés étaient présents au côté aussi des représentations professionnelles. Donc on a une série de fiches actions sur ces 21 fiches qui seront en pilotage en fait, on attend un pilotage de la chambre sur ces fiches-là heu puisque à chaque fois bien sur les dynamiques sont partenariales et donc j'ai à charge justement l'animation pour la réalisation de ces actions particulières du COS piloté par la chambre. Et assez spécifiquement c'est vrai que c'est un contrat d'objectifs sectoriels qui a très très vite démarré alors je pense que la dynamique de travail qui s'est installée dans la rédaction même du contrat a favorisé beaucoup les échanges, les habitudes de travail en commun ce qui fait que là on a saisi on a eu plusieurs opportunités qui on fait que déjà certaines actions sont mises en œuvre alors que le contrat n'est pas encore on va dire officiellement signé. Donc on espère que cela continuera dans ce sens-là mais c'est vraiment un grand acte aussi là au niveau de l'avancement de la stratégie formation au titre de l'artisanat heu au niveau de la région nord pas de calais. Voilà un peu pour mes différentes missions sur ce champ du site urma. On va dire que j'ai aussi un gros travail de heu travail sur la prospective heu toujours pour faire évoluer notre carte des formations donc là par exemple sur ce chantier là je travaille beaucoup avec la direction des projets transversaux où on a un observatoire quelqu'un qui travaille sur des productions statistique pour la chambre donc l'idée c'est que j'investi certains secteurs qui peuvent nous sembler porteurs pour l'urma heu et on mène ensemble toute une série de travaux d'analyse mais pas simplement des stats hein on va rencontrer aussi des partenaires, on fait un peu un benchmarking de tout ce qui se passe dans d'autres régions par des opérateurs chambre de métiers ou non chambre de métiers pour voir un peu si il y a des opportunités pour nous de développer en fait des filières de formation sur la région nord pas de calais. Alors par exemple les métiers verts en font partie heu le numérique, là aussi on travaille beaucoup sur la question du numérique heu puisque c'est un chantier à la fois qui intéresse énormément nos artisans mais aussi on se rend compte que sur pas mal de métiers heu ben il faut faire évoluer nos formations puisque le numérique prend une place de plus en plus importante même sur des métiers qui étaient on va dire heu manuels avant tout heu les métiers de fabrication, le travail de la pierre quelque chose comme ça où ben là on est en réflexion aussi heu on prépare nos futures entrées apprentissage on fait évoluer notre carte avec tout ce travail de prospective là qu'on mène alors pas vraiment en interne c'est vrai que c'est vraiment avec l'ensemble aussi des partenaires qui nous fournissent aussi qui viennent compléter finalement les informations heu que nous on va rechercher au sein du tissu artisanal. Voilà je pense avoir fait le tour un peu de tous les chantiers en cours heu

A3: D'accord, donc le COS en fait est l'instance de l'urma pour les décisions ?

S3: non. Pour les décisions, alors par rapport aux instances, c'est vrai qu'on a on a mis en place un comité d'orientation et de partenariat donc il s'est réuni déjà trois fois. Donc la première année, nous on a été labélisé en fait en 2010, donc la première année il s'est réunis en 2010 on va dire que c'était plus un cop d'installation hein tous les partenaires n'étaient pas représentés pas encore associés à cette étape-là. En 2011, là il y a eu un deuxième cop qui heu vraiment là a installé l'ensemble des partenaires. Donc là par exemple les partenaires du monde éducatif de l'enseignement supérieur étaient présents. Et là au mois de novembre j'ai organisé le troisième cop donc j'avais eu, moi je suis arrivé en juillet donc j'ai eu le temps de revoir tous les partenaires, de dresser avec eux des bilans de l'urma à deux ans et de voir ensemble justement les perspectives qui pourraient être développées au titre des quatre axes de travail pour vous expliquer la structuration que l'on a mise en place en fait ce troisième cop nous a permis à la fois de partager tous ensemble le bilan, un premier bilan et de proposer des perspectives qui ont été validées justement pour une mise en œuvre maintenant d'actions au titre de l'urma. Donc là j'ai organisé suite au cop des petits groupes de travail avec les différents partenaires, des artisans y participent également pour justement on avait déjà un peu déjà des idées d'actions qui pouvaient être menées donc dans le but de les mettre en place de les enrichir aussi de cette dernière consultation. Voilà donc le cop est comme une instance importante puisque, j'ai quasiment une quarantaine de personnes qui y participent, tout le monde est là, il y a à la fois les organisations professionnelles, le monde éducatif, les opca, les institutionnels heu il y a Pôle emploi etc. il y a vraiment beaucoup de monde qui est là et tous vraiment avec cette posture ils ont bien compris que c'était une instance heu à la fois où l'on partageait mais aussi où on proposait en fait on essayait de construire ensemble le développement de l'urma. Voilà et à côté de ça c'est vrai qu'on a après heu on mobilise très souvent heu notre bureau puisqu'on a une assemblée générale avec 70 élus, on a un bureau avec 24 élus, ce bureau est constitué d'artisans qui sont tous en fait

aussi représentants d'un territoire parce que après on a des commissions territoriales pour vraiment respecter l'équité de l'ensemble des territoires de la région donc ils ont à la fois la casquette développement local mais aussi l'ambition de développement régional et chaque fois qu'il y a des conventions, des propositions de partenariat, des points d'étape vraiment important sur une proposition d'orientation d'une nouvelle offre de formation etc, tout est vu à chaque fois, tout est validé en réunion de bureau. Et préalablement à ça on a une commission de la formation professionnelle qui regroupe là aussi dix, douze élus qui sont vraiment là eux qui travaillent sur ces questions de la formation donc généralement on fait tout passé en amont là comme ça c'est vrai que tout ce qui passe après au bureau on a la garantie d'enrichissement déjà avec les élus et les projets présentés. Voilà un peu par rapport à tout ça, alors c'est vrai que c'est quand même relativement bien organisé, ça suit bien à chaque fois une décision, ça suit bien son cours et on a au moins la garantie que tout nouveau partenariat qui va bien sûr à chaque fois aussi mobiliser les artisans. On le fait pour le compte des artisans ça correspond bien aux enjeux de développement de l'artisanat et de la formation région nord pas de calais.

A4: il y a vraiment une implication et une motivation de tous les acteurs en fait ?

S4: Oui complètement, oui complément complètement c'est vrai que ça la dessus heu c'est vraiment heu il y a rien à dire quoi (rire) c'est facilitateur c'est vrai et puis vous voyez heu il y a même des artisans parfois qui prennent sur leur temps de travail pour venir participer à un groupe de travail où ils vont se retrouver autour de la table avec les acteurs de l'enseignement supérieur etc et c'est vrai qu'il n'y a rien de tel vraiment pour avoir vraiment bien maîtriser l'enjeu quoi et se rendent compte de ce qui est faisable, de ce qui intéresse vraiment, ce qui est profitable finalement pour le tissu artisanal heu c'est vraiment l'idéal quoi. Voilà voilà. Et par rapport à l'organisation peut être aussi c'est vrai que pour aussi heu on a régionalisé, on a fusionné les deux départements en 2011, à la suite de ça aussi il y a eu une restructuration vraiment, on a une direction de la formation unique sur l'ensemble de la région avec un ordre d'organisation unique et harmonisé heu vous parliez beaucoup de mutualisation c'est vrai que l'on est dans ce cadre-là mais on est surtout moi je dirai vraiment il y a une volonté d'harmonisation dans les pratiques dans les modes de gestion, dans la façon de faire, heu tous nos cap par exemple sont à 800 heures partout voilà donc heu on a vraiment une harmonie de travail et on a structuré cette direction régionale autour de quatre grands pôles, en fait dans cette direction régionale on a un premier poste qui touche l'appui régional à la formation c'est là où on a par exemple heu on va dire entre guillemet nos ingénieurs pédagogiques heu c'est vrai que moi parfois je mouline sur des partenariats avec par exemple des acteurs de l'enseignement supérieur ben j'associe souvent l'ingénierie pédagogique pour voir si ben ça rend bien si les plannings proposés ça rentre bien dans les organisations de travail avec nos artisans heu heu tout le travail aussi sur comment parfois on peut aménager des modules proposés par nos partenaires pour vraiment tenir compte des réalités des enjeux de l'artisanat. Après on a un deuxième poste que l'on va dire un poste CFA heu c'est toute la gestion et le pilotage de formation des centres d'apprentis après on a un poste de formation continue et là tu regroupes tout, tu travailles à la fois sur la formation continue des artisans des salariés puisque depuis peu on anime un dispositif de gestion des compétences, c'est un ?? régional sur les métiers des services et de l'alimentaire, il y a aussi la formation continue des demandeurs d'emploi et la Vae qui est rattachée à ce poste. Et après on a une spécificité régionale c'est qu'en fait on gère un institut de formation des ambulanciers donc là on ne l'a pas intégrer dans le pôle de formation d'apprentis car c'est spécifique ce n'est pas les mêmes façons de faire il faut passer un concours par exemple il faut suivre la formation pour suivre le concours etc. On travaille en partenariat avec un centre hospitalier sur cette formation heu donc là on l'a isolée on en a fait un quatrième plot, qui est pas structurant en soi c'est plutôt les 3 premiers plots qui structurent vraiment l'activité de l'urma. Voilà donc on est vraiment dans cette approche heu de direction formation unique mais avec des plots d'intervention bien identifiés. Voilà voilà

A5 : Alors par rapport aux échanges que vous avez lors du cos ou dans tous regroupement avec les partenaires et acteurs, est ce que vous vous rendez compte qu'il y a des lieux plus propices à l'échange où ils sont plus à même de venir chez vous lorsque vous organisez des réunions ou dans d'autres locaux, chez des partenaires ?

S5 : Alors nous on essaie de les faire venir chez nous heu parce que là ils sont très demandeurs de heu on organise ça chez nous et on a parmi nos centres de formation deux antennes urma qui sont vraiment nos locomotives heu on en a une sur Tourcoing, Tourcoing le virolois ou là on a vraiment heu on a l'optique heu la prothèse dentaire avec des méthodes...par exemple tout l'aspect numérique est développé sur ce site heu c'est vraiment une très très belle réalisation et plus c'est adossé, le cfa est adossé à un lycée donc

c'est assez rigolo aussi voilà le (rire) de montrer qu'un même bâtiment peut rapprocher l'éducation nationale, le côté académique et le côté apprentissage donc c'est vrai que souvent, on les fait, quand on organise les réunions on les fait sur ce site-là qui a déjà été d'ailleurs pas mal visité par des présidents et des ministres à chaque fois qu'ils viennent dans le nord pas de calais, ils demandent à aller au virollois et aussi parce que ils aiment bien nos partenaires qu'on leur réserve un petit temps heu pour visiter pour discuter avec les profs, les apprentis heins alors on n'hésite pas à le faire ça ou alors on organise souvent des réunions aussi sur haras puisque la aussi on a un nouveau centre formation qui a ouvert ses portes heu l'année dernier quasiment ou là on est vraiment sur heu, en partenariat avec l'anfa on a ouvert un pôle on va dire d'excellence automobile heu il est magnifique, c'est vrai que franchement heu c'est vraiment un bel outil qui est très reconnu puisque un exemple, toute la profession en fait des concessionnaires, on a un partenariat fort avec Renault la dessus, ils nous prêtent des véhicules heu par exemple là on a eu quelques véhicules électriques pour que les apprentis puissent travailler sur des véhicules qui peuvent retrouver maintenant dans leurs futurs activités professionnelles et tous les concessionnaires de la région nord, le grand nord de paris sont venus en formation en fait sur le site heu donc ça vous montre un peu vraiment le côté d'excellence et innovant du produit. Et il y a un deuxième pan sur ce bâtiment-là qui est la performance énergétique donc on a notamment toutes les différentes chaudières, la pompe à chaleur etc heu l'éolien on a vraiment la totale sur ce centre la ça attire beaucoup hein, c'est vrai quand on organise les réunions on en profite à chaque fois pour faire une visite et montrer les équipements et ça redore complètement l'image de l'artisanat. C'est vrai parfois il y a des partenaires qui ont une image un peu vieillotte de l'artisanat qui ne se remet pas en question etc et quand ils voient des outils comme ça de formation heu heu ils se rendent compte vraiment de l'outil d'excellence qu'est l'urma quoi. Heu ils n'ont pas toujours à l'esprit, c'est vrai que donc on organise souvent la mais on va aussi chez eux c'est vrai que là par exemple on travaille sur un partenariat avec les iut, qui ont invité notre bureau prochainement pour faire une rencontre en fait heu au sein d'un ets universitaire sur Valenciennes aussi pour être au plus près en fait, il va y avoir des présentations des différentes filières de formation qui pourraient intéresser justement l'artisanat. Donc heu on trouvait que c'était une opportunité aussi d'être sur leur site pour qu'ils se rendent compte aussi des différentes dynamiques et c'est vrai que souvent aussi des partenaires interviennent même dans les bureaux de la chambre quand on envisage par exemple de développer un partenariat pour qu'il y ait vraiment cette rencontre et cette confrontation avec nos artisans sur les différents enjeux et les actions c'est vrai que souvent le partenaire présente son action et ce pourquoi on a envisagé de travailler ensemble. Et ça permet vraiment aussi de faciliter, rapprocher de favoriser après les conduites d'actions. Voilà voilà donc heu c'est vrai qu'en termes de partenariat heu heu. C'est vrai c'est pas toujours évident de par exemple le rapprochement avec l'enseignement supérieur. C'est vrai que l'on est quand même dans deux mondes, deux univers complètement différents donc il faut pas se tromper quand on fait les interfaces, il faut vraiment les faire au bon moment heu de il faut déjà parler le même vocabulaire on se rend compte qu'on est pas toujours, qu'on n'emploie pas le même vocabulaire donc c'est important qu'il y ait toute cette phase préalable de préparation parce que c'est vrai que cela pourrait très vite une très bonne idée de partenariat pourrait être sabotée parce que on a encore à apprendre à se connaître quoi à voir quelles sont les vellités de chacun aussi au travers de tout ça heu ça demande du temps quand même je trouve que c'est pas aussi simple que ça même si les volontés y sont, il y a vraiment cette envie de travailler ensemble, mais il faut bien préparer le terrain, c'est quand même deux univers complètement différents quoi. Donc heu..les artisans veulent du concret, c'est vrai que souvent un peu le monde universitaire c'est beaucoup d'abstrait quoi beaucoup de grand discours (rire) donc il faut vraiment apprendre à préparer tout ça quoi avant d'aller sur l'action, alors après c'est vrai quand on arrive et qu'on a pris le temps qu'on bien poser les choses heu qu'on a bien compris que les choses qu'on exprimait étaient bien les mêmes chose on y arrive quand même relativement facilement quoi.

A6 : D'accord, et dans ces échanges de construction justement est ce qu'il y a des moments où il y a un peu de méfiance voilà on s'engage mais (coupure)

S6 : Il y en a, je vais prendre un exemple tout bête. heu c'est vrai qu'on a nous un pôle de recherche de l'enseignement supérieur le « PRES » qui regroupe toutes les universités au niveau de la région donc c'est vrai que pour heu avoir une stratégie d'ensemble avec le milieu universitaire on sait très vite nous rapprocher du « PRES » qui a vraiment été tout de suite favorable à un partenariat, on a dessiné franchement différentes pistes et après, on a commencé du coup à travailler au local quoi avec les différentes universités et heu heu c'est vrai qu'il y a encore des interlocuteurs qui regardent un peu bizarre, bizarrement le fait que l'on s'appelle université donc heu il faut expliquer, faut rassurer voilà (rire) donc heu il faut, je pense, tenir sa position, j'ai jamais dit ben non désolée, d'accord, j'accepte ben

non je vais mettre ça dans la convention et je ne vais pas parlé des universités et je vais parler que des chambres de métiers non, heu il faut expliquer, je pense qu'il faut dire que c'est pas la même chose, il faut bien redonner les, expliquer les enjeux de tout ça, voir comment on peut faire et expliquer qu'on est pas du tout en concurrence bien au contraire et après ça passe mais on sent quand même qu'il a encore heu, on va dire certaines personnes dans le milieu universitaire qui lors des premiers échanges heu donc c'est assez marrant dans les échanges, après cela se passe bien. Par exemple là, l'université, on a signé une convention de partenariat, le partenariat se passe super bien, donc c'était l'université l'île 2, faculté dentaire qui forme les futurs chirurgiens-dentistes et nous on a une section, plusieurs sections en apprentissage de prothésistes dentaires sur Tourcoing le Virolois et l'on s'est bien rendu compte notamment puisque bien souvent la profession le soulignait, qu'il était important de faire travailler nos futurs professionnels dès la formation ensemble puisque c'est deux métiers étroitement liés mais souvent, c'est difficile la pratique professionnelle parce qu'il y a des tas d'enjeux économiques et maintenant la concurrence qui s'affiche très fortement sur la prothèse dentaire. Donc on a spécifié tous ces enjeux et on travaille en fait sur des interactions pédagogiques entre les étudiants chirurgiens-dentistes et les apprentis prothésistes dentaires de l'urma. Donc avec des enseignants universitaires qui viennent chez nous, nous on va chez eux, les apprentis bougent et les étudiants de chaque côté. Ils travaillent vraiment sur des situations concrètes qui pourraient être leurs futures situations professionnelles, donc ils découvrent aussi en même temps les pratiques de chacun hein donc c'est très très enrichissant.

A7 : Ah oui, ce sont des groupes hétérogènes avec des métiers différents et complémentaires.

S7 : Complètement tout à fait donc heu par exemple là, les apprentis regardent les étudiants chirurgiens-dentistes réaliser une prothèse dentaire, ils repartent avec le moule quoi, et ils ont 48 h ou je sais plus combien trois, quatre jours pour réaliser la prothèse comme en situation professionnelle de travail. Donc c'est excellent, ils travaillent en binôme et heu ben je sais que les professeurs qui sont un peu référents de ces actions-là, sont ravis parce que eux-mêmes disent on apprend énormément de choses en se rendant à la fac et en rencontrant les enseignants de la fac heu et les enseignants de la fac disent exactement la même chose, c'est super enrichissant de venir à l'urma, de découvrir les nouvelles techniques de la prothèse qu'on connaissait pas donc on voit vraiment qu'il y a un enjeu de professionnalisation très fort et de rapprochement des professions et pourtant c'est vrai qu'au départ c'était, oui avec les universités...heu, il y avait un peu de méfiance quand même

A8 : d'accord et les outils pédagogiques, certains sont en commun maintenant ou chacun a gardé ses propres outils ?

S8 : Ah non ils sont en commun non non. Tout est commun oui oui

A9 : et dans la construction de ceux-ci, là du coup on aborde le terme de coopération, il n'y a eu de freins non plus ? car c'est dévoiler....

S9 : non, c'est vrai que c'est pareil, ça c'est pas fait du jour au lendemain mais je pense que l'aspect régionalisation, la fusion, a beaucoup facilité quand même les choses puisqu'il y a eu la mise en place d'une nouvelle organisation mais c'est vrai que cela a relativement bien suivi quoi. Y a pas eu de freins, y a pas eu, bon c'est vrai parfois il y a des situations à gérer mais dans l'ensemble je trouve que, moi je suis arrivée en juillet, quand j'ai découvert tout ça j'ai trouvé que cela c'était fait relativement rapidement et dans le consensus finalement franchement. Alors qu'on avait quand même deux départements. Hein heu le Nord et le Pas de calais qui fonctionnaient pas franchement de la même façon hein. Il y avait des habitudes de travail donc là il y a vraiment eu heu, ce rapprochement s'est opéré. Je pense aussi que l'organisation de certaines fonctions à l'échelle régionale a facilité aussi les choses puisqu'on est pas resté sur des organisations des anciens départements, on a vraiment eu cette montée sur l'échelon régional et je pense que ça a, franchement du regard que j'en ai heu, j'ai trouvé que ça c'était vraiment bien fait et tout le monde a suivi et relativement rapidement quoi. Franchement voilà voilà donc heu c'est vrai que heu toute notre offre de formation de l'urma heu tout est accessible par la formation continue.

A10 : Et en interne, hors partenaires de l'enseignement supérieur et centres de formation, par rapport au service économique, vous travaillez ensemble ?

S10 : oui oui oui tout à fait. Alors on travaille ensemble, ben y a plein de raisons en fait. Alors déjà c'est vrai qu'avec mon positionnement transversal heu le côté par exemple prospective que je vous souligne,

c'est clair que si je ne travaille pas avec le service éco là-dessus je vais droit dans le mur. Voilà puisque si on commence à construire des choses, ça passe avant tout du besoin de nos artisans donc c'est vrai, je suis en lien constant avec eux sur ces schémas-là. Et après c'est vrai que de plus en plus avec les actions, si je reprend le partenariat avec l'enseignement supérieur, c'est vrai que l'on travaille sur des interactions pédagogiques, on travaille sur les volets de l'innovation et de la recherche avec eux, on travaille sur l'aménagement de certains diplômes pour faciliter l'approche, et la montée en qualif on va dire aussi de nos apprentis dans l'artisanat. Mais on travaille beaucoup aussi sur la sensibilisation des artisans heu les étudiants pardon des étudiants et c'est vrai que là heu on ne peut que parler urma on a bien tout un volet heu promotion de l'artisanat, c'est quoi l'artisanat, c'est quoi le développement économique dans l'artisanat, c'est quoi les activités de l'artisanat etc. et là c'est vrai que cette intervention-là, moi je la travaille de concert avec l'action éco.

A11 : d'accord

S11 : et c'est souvent des agents de l'action éco qui viennent la réaliser au côté de l'urma car on parle bien des deux choses et des possibilités aussi, si un étudiant est intéressé d'être à la fois accompagné mais aussi d'être formé quoi. Heu grâce à l'offre de formation de l'urma. Donc on est vraiment de concert la dessus, là d'ailleurs, on est en train de réfléchir sur la création d'un module de sensibilisation justement de ces cibles-là qui seraient aussi justement harmonisée, qu'on pourrait utiliser dans toutes les interventions types dans le cadre de cette communication de l'urma vers de nouvelles cibles.

A12 : Donc pas de difficultés en interne de coopération là encore

S12 : du tout du tout. Non franchement et puis c'est vrai on le vois aussi grâce au cos artisanal, on a beaucoup de fiches actions qui touchent la formation, le développement de la formation mais qui sont aussi sur des aspects où on va dire heu ça peut pas être qu'un représentant de l'urma qui travaille dans ces chantiers-là. Par exemple, on a la GPEC, c'est clair que là, si on commence à travailler URMA tout seul dans son coin, c'est du grand n'importe quoi. Heu là d'où l'enjeu de travailler avec l'action éco etc. On travaille aussi beaucoup avec l'action éco sur heu ben on a des partenariats avec l'enseignement supérieur là d'où l'enjeu par exemple pour que quelques apprentis aujourd'hui à l'urma poursuivent sur un parcours en licence pro c'est des enjeux de reprise d'entreprise, de création d'entreprises, donc on travaille vraiment de manière heu conjointe avec l'action éco pour que cet apprenti-là puisse pendant son parcours travailler sur la détermination de son projet, puisqu'il aura un mémoire à réaliser etc en lien avec l'action éco en fait. Il y a un conseiller action éco qui pilote aussi quelque part un peu, qui est un peu le référent de sa formation.

A13 : oui d'accord

S13 : voilà don heu mais il n'y pas de freins du tout c'est vrai que heu (blanc) on est vraiment, je pense que cela apporte aussi beaucoup à l'action éco parce que nous on a, on leur permet d'attirer aussi une nouvelle cible heu au travers de notre action donc vraiment il n'y a aucun frein par rapport à ça. Et nous c'est vraiment important car c'est vrai que si on a quand même beaucoup d'actions au travers de l'urma qui heu dont l'enjeu, l'objectif c'est de dire et de faire en sorte qu'on puisse heu heu (blanc), on va dire préparer nos futurs créateurs ou repreneurs de demain et heu si c'est dès le départ on y met pas cette dose d'accompagnement par l'action éco heu ça va pas quoi, il manque quand même heu ou alors on donne pas l'appui total qu'on devrait donner finalement à l'apprenti heu. Par exemple, c'est vrai que souvent les conseiller éco aident par exemple le chef d'entreprise à se rendre compte qu'il y a bien cette nécessité de on va dire de pousser cet apprenti vers un niveau de formation supérieur et il y a le coté aussi accompagnement et conseil de l'apprenti dans le pilotage de la gestion de son projet heu voilà comment aussi il peut mobiliser l'ensemble de l'offre de service de la crma pour réaliser son projet donc c'est un peu sur tous ces champs-là quoi.

A14 : Alors je pense que la communication a une part très importante dans tout ce que vous me dite avec les partenaires, les acteurs, quelles sont d'après vous, comment se déroule la communication ?

S14 : le bilan est plutôt positif, on sait ce qu'on a, on sait ce qu'on peut vendre maintenant on va beaucoup plus passer dans un démarche structurée de communication. Donc là on envisage carrément une stratégie de communication pour l'urma avec différentes cibles. On a le grand public, les entreprises, les jeunes, les partenaires etc. avec à chaque fois des idées un peu d'actions pressenties par rapport à ces différentes

cibles. Dans le process aussi qu'on envisage c'est de mettre des focus groupe, c'est pour chacune de ces cibles justement des représentants de cibles identifiées heu pour voir comment il appréhende ce que l'on renvoi et ce qui est l'urma. Donc l'idée maintenant c'est vraiment d'aller vers une stratégie de communication, calée, ancrée, partagée etc. mais aussi en interne, les cibles internes sont très très importantes. Je prends un exemple tout bête, aujourd'hui, le conseiller éco quand il part en entreprise, il a pas grand-chose en fait pour promouvoir l'urma. On n'a pas encore réalisé, là on envisage de faire un kit de l'urma où il y aurait aussi à disposition toute l'offre de service de l'urma, à proposer après si il a besoin à présenter l'enjeu à un artisan. Heu on n'a pas encore d'outils en fait construits comme ça. Alors je pense qu'on n'a pas voulu le faire tout de suite, on voulait aussi s'assurer que cela fonctionnait bien voilà, je pense que maintenant on est à une étape où on voit que ce qu'on a réalisé ça tient la route donc maintenant on peut foncer sur l'aspect communication. Donc on a une stratégie de communication vraiment qui va passer à notre prochain bureau de juin. Et qu'on compte mettre en œuvre dès le second semestre de cette année.

A15 : D'accord ok

S15 : Voilà par exemple vous voyez on est pas beaucoup présents sur les réseaux internet, le web, les réseaux sociaux, tout ça aujourd'hui il n'y a pas grand-chose. On voit que les jeunes sont très très intéressés par ces nouveaux outils quoi. Donc là aussi il faut voir comment on va investir ces nouveaux champs de communication pour attirer les jeunes. Bon voilà après, on en a des tas d'autres par exemple faire un grand événement de l'urma, ça on a jamais fait non plus. On se disait que cela pouvait être un très bel événement de communication. On a pleins d'idées dans ce style là mais qu'on va travailler très prochainement en associant des acteurs des différentes cibles en fait concernées pour arriver à des actions très rapidement sur cette dynamique.

A16 : En associant les partenaires avec qui vous avez construit les formations

S16 : toujours oui toujours toujours. Vous voyez les partenaires là souvent me disent depuis que je suis arrivée, on aimerait avoir une newsletter de l'urma au moins pour savoir à chaque fois ben les nouveautés chez vous, voir s'il reste de la place dans certaines sections etc. C'est vrai que c'est tout bête mais c'est pas fait aujourd'hui ; Donc heu bon après c'est intéressant c'est pareil pour se faire. J'ai la chance d'avoir une organisation par exemple ou je sais que je vais m'appuyer sur les responsables d'antennes urma pour avoir très vite l'info la newsletter peu se faire très rapidement quoi. C'est vrai j'imagine que d'autres territoires c'est peut-être moins évident parce que pour faire une newsletter il faut l'alimenter pour avoir les actualités, bon j'ai cru comprendre que c'était pas toujours évident pour avoir les informations, de pouvoir justement les mutualiser donc là je sais que notre organisation, la structuration que l'on a en place peut permettre rapidement d'avoir du contenu à diffuser à nos partenaires. Mais ils sont très demandeurs de ça. C'est vrai que c'est vraiment un point heu ça montre l'intérêt quoi. Et moi quand je fais des réunions avec eux ils me demandent le point d'actualité. Heu à la fois sur les données statistiques de l'artisanat, voir un peu l'étude conjoncturelle, voir comment ça va en ce moment heu donc c'est vraiment des choses qui les intéressent et dont ils aimeraient avoir finalement une communication régulièrement.

A17 : donc par rapport aux partenaires heu quelles définitions donneriez-vous à la transaction, à la mutualisation d'une manière générale par rapport à ces concepts et votre vécu de l'urma est ce qu'ils sont bien appropriés ?

S17 : alors moi je pense qu'il y en a deux qui sont bien approprié qui sont mutualisation et partenariat. Heu je m'y retrouve bien dans ce que je vois ici ce que l'on veut faire. Transaction cela me renvoi plus à un contrat où on part on va dire d'une solution, d'une situation, heu heu ou d'un litige naissant quelque chose comme ça où essaie finalement de solutionner la chose par une transaction. Et je le ressens pas du tout ça. Je pense que l'on n'a pas besoin d'aller aujourd'hui à une légitimité des transactions on est plutôt dans des dynamiques de partenariat qui sont bien sûr du donnant donnant mais gagnant gagnant mais heu ce terme-là, Je me sens pas approprié en fait.

A18 : d'accord. En termes de coopération ?

S18 : Alors coopération tout à fait, je pense que alors mutualisation je lui donne plutôt une connotation interne heu à l'urma et la cma, l'ensemble des services de la CMA. Le partenariat je le sens plus accès vers l'ouverture vers l'extérieur. La coopération par contre je les vois bien sur les deux à la fois en interne

et en externe ; C'est que je pense que les deux champs sont impactés et heu justement en développant des partenariats on est de plus en plus sur des objets de coopération sur des tas de champs avec des partenaires extérieurs.

A19 : La coopération a été plus sur du partage de connaissances ou plus sur du partage de matériels et la création d'outils ?

S19 : sur la coopération, c'est plutôt du partage de connaissance

A20 : lorsque vous me parliez des professeurs et enseignants heu par exemple heu de professionnalisation c'est de par cet échange de connaissance c'est ça

S20 : tout à fait

A21 : et par rapport aux conseillers qui informent et orientent le public est ce que vous avez ressenti ce besoin de professionnalisation ?

S21 : Complètement, oui complètement. Je pense qu'il y a encore je trouve aussi beaucoup de chose à faire (rire) puisque c'est, je pense qu'on a pas encore dans l'esprit, cet esprit un peu , alors c'est que nous sommes de plus en plus dans un univers concurrentiel il faut être clair hein si on a aussi décider de structurer l'offre de formation tout au long de la vie des CMA en les appelant urma et en ayant cette lisibilité nationale c'est bien aussi parce que l'on est dans un univers concurrentiel et que plus on assois notre position en ayant cette légitimité au niveau national plus on gagne aussi dans tous les négociations que l'on peut aussi avoir avec les différents partenaires sur le développement de ces offres de formation. Donc je pense que ça c'est vraiment un point important et je pense qu'il y a encore beaucoup de personnes avec cet esprit d'agent d'établissement public n'ont pas toujours cet esprit de dire je dois être commercial, je dois vendre, c'est ça hein, Je dois vendre l'offre de service de l'urma et de la chambre donc heu on y va hein. Je pense à l'apcm lors de la dernière réunion on a vu que avec les autres régions, il y a des formations qui se mettent en place pour qui s'appellent comment vendre l'offre de formation de l'urma justement. Et après nous on le voit aussi avec les formations des publics au sens heu au sens heu là artisan, c'est vraiment que c'est important d'avoir une connaissance globale de l'ensemble des services de la chambre alors pas simplement des services de l'action éco mais aussi de l'urma. C'est vrai c'est fondamental que tout est lié donc heu là on y va aussi de plus en plus dans la formation de nos équipes à bien leur donner cet horizon global sur l'ensemble des services déployés par la chambre dans l'urma

A22 : d'accord et c'est bien vécu par les employés ?

S22 : oui, non il n'y a pas des soucis. On a aussi une dynamique importante, je l'ai pas souligné ça, en fin d'année dernière puisqu'on a mis en place un pôle relation client donc avec une équipe à peu près d'une vingtaine de personnes qui donc heu organise le trafic téléphonique vers les services de la chambre de métier. Donc c'est avec la volonté que l'on puisse fournir à tout artisan publics, partenaires qui appellent un premier niveau de réponses quitte après s'il le faut à poursuivre vers quelque chose de plus long, si nécessaire. Et c'est vrai que dans ce cadre-là, ça a été fondamental que cette équipe puisse avoir connaissance de l'ensemble de l'offre de services déployée par la chambre et l'urma et heu il y a eu des séances de formation et c'est à chaque fois des collaborateurs internes qui sont venus informer, expliquer l'ensemble des outils, des actions mise en œuvre par les différents services. Et ça a été une étape importante pour heu, une prise de conscience en fait de l'ensemble des champs qui peuvent être traités par l'ensemble des équipes en région nord pas de calais.

A23 : L'urma, c'est un changement important vis-à-vis des salariés des chambres de métiers, je pense que l'on peut parler de conduite de changement aussi

S23 : complètement,

A24 : y a-t-il eu des réticences, qu'est-ce que vous avez fait en cette matière?

S24 : alors moi c'est vrai que quand je suis arrivée, c'était déjà organisé, préparé, j'ai pas vécu vraiment de réticences. J'ai pas l'impression quand j'en discute avec le directeur régional de la formation et quand je traite de ça au quotidien avec les collaborateurs avec qui je travaille j'ai jamais senti personnes

critiquer, regretter le passé c'est vrai (rire) franchement heu je pense que tout le monde est bien rentré dans cette dynamique, ils ont bien compris les enjeux de heu de l'urma heu je pense qu'il y a des champs qui les interpellent un peu moins tout le côté recherche et innovation où là on touche un peu plus à l'action éco qui est rattaché directement à l'urma mais heu en même temps ils ont bien compris l'ensemble des facettes heu pourquoi on avait l'apcma, pourquoi l'APCMA avait proposé ce concept de l'urma, je pense que non moi j'ai pas je ne sens pas de réticences aujourd'hui et de regrets franchement non le changement a été une étape franchement réussie.

A25 : Bon, alors pour conclure, pour vous l'urma qu'est-ce que ça a de positif aujourd'hui ou de négatif d'une manière générale ? Pour vous, qu'est-ce que cela vous a apporté aussi, qu'est-ce que cela vous apporte ?

S25 : Alors, je pense que l'on se retrouve totalement sur un lieu de mutualisation, de résonnance, c'est vrai franchement de localisation heu c'est vrai que on y passe aussi par l'organisation géographique de services, si on a rien à proposer ou si on a une offre un peu limitée ça pas non plus, je pense que c'est important aussi cette dynamique de proximité, de proximité des artisans, proximité des publics, des différents publics. On a quand même en région nord pas de calais une région assez densément peuplée mais répartie sur à peu près sur 14 bassins d'emplois donc c'est vrai qu'on a quand même la chance, il y avait un existant, de s'appuyer sur un existant de centre de formation qui était presque présent sur chacun de ses territoires. On a encore de nouveaux projets, on a une dynamique qui va permettre aussi, de combler ses trous où il y avait des trous ou d'avoir aussi des politiques de développement à la fois immobilisées et qui permettent de développer les différentes thématiques de l'urma. Donc moi je m'y retrouve totalement. De réfléchir à la mise en cohérence de la formation initiale et la formation continue avec les cfa c'est exactement ça c'est une sacrée force de pouvoir être sur les deux pan heu de pouvoir afficher que l'on a un seul organe finalement structuré de formation et que toute notre offre peut être ouverte aussi à la formation continue. Je pense que ça c'est une sacrée heu alors l'efficacité ça aussi c'est clair avec l'urma c'est ce qui est visé et je finirai particulièrement l'ouverture vers l'innovation et le partenariat. Je pense que ça c'est vraiment un élément moteur, un élément moteur de l'urma, franchement heu faut que l'urma innove, faut que l'URMA aille chercher de nouvelles idées, faut que l'urma aille solliciter de nouveaux partenaires pour réaliser ses nouvelles idées. Je pense qu'il y a vraiment cette ouverture de l'artisanat, pour justement on a quand même pas mal d'enjeux au travers de l'urma. Il faut continuer de développer nos entreprises, continuer de développer notre densité artisanale heu l'enjeu du renouvellement générationnel et il y a quand même pas mal de grands défis je pense que c'est vraiment un très très bon outil pour arriver à relever ces différents défis et bien faire reconnaître en fait la richesse des possibilités offertes en matière de formation par les services des chambres de métiers.

A26 : très bien, très bonne conclusion

S26 : je pense que c'est un grand changement d'image aussi hein. Le fait de s'appeler urma, maintenant je pense que maintenant, on le voit avec les partenaires avec qui je discute heu on avait souvent lorsque l'on parlait offre de formation chambre de métiers, on voyait l'apprentissage, on voyait des jeunes et on pensait à des CAP voilà. C'est vrai hein ! et puis maintenant quand on discute avec eux, on voit bien que c'est terminé cette vision là ils ont bien compris que c'était pas ça. L'urma c'est plus ça. Donc c'est vraiment un enjeu d'image et on le fait pas pour se faire plaisir, on le fait parce qu'il y a des enjeux forts pour l'artisanat pour continuer son développement car il y a encore un potentiel incroyable de développement mais il y a aussi heu des entreprises qui risquent de fermer leurs portes si on les aide pas à évoluer leurs savoir faire par rapport aux mutations heu voilà, c'est la reprise d'entreprise c'est tout ça donc c'est vrai que je pense que le fait de partager tous ces enjeux déjà avec l'ensemble des partenaires et bien ils foncent deux fois plus vite car ils voient bien que qu'il y a des opportunités qui heu que l'artisanat leur offre et je pense c'est un bel outils de communication sur la richesse de l'artisanat de ses métiers de ses débouchés l'environnement extérieur n'a pas toujours connaissance de tout ça. Je le vois souvent sur l'artisanat de production heu on connaît bien les métiers de services souvent on cite la coiffure, l'esthétique on connaît par cœur, on nous cite souvent en alimentaire, les bouchers les boulangers, les pâtisseries mais c'est vraiment que les autres métiers...quand on commence à travailler sur une autre action qui cible l'artisanat de production, c'est vrai que les partenaires sont stupéfaits de voir l'ensemble des activités que cela représente, le lien que ça peut avoir avec des tas d'autres politiques par exemple les politiques industrielles, sous traitance, travail à l'export etc il y a vraiment là et c'est pas connu en fait c'est vrai que c'est pas un pan de l'artisanat qui est très connu du grand public et des partenaires avec qui on travaille donc eu y a pas c'est un très très bon, un très très bon tournant qu'a pris l'apcm en proposant

à son réseau des cma c'est pas simple je pense que on le voit, on progresse à la vitesse à laquelle on peut progresser mais je pense qu'il y a encore beaucoup de pistes de développement à envisager aussi à travers des différents projets menés au niveau national par les urma (rire).

A27 : très bien

S27 : voilà voilà

A28 : merci beaucoup pour ce témoignage, très riche.

Tableau d'analyse n°1

Entretien de Elsa

Les unités de sens

N° Ligne	Corpus	Unité de sens	Sous thème Echange	Thème transaction
1 à 7	<p>A1 : Je vous remercie de bien vouloir vous présenter et me préciser dans le cadre de l'URMA, quel poste vous occupez ?</p> <p>E1 : oui donc, je suis responsable de l'URMA et chargée du service formation de la chambre régionale de métiers</p> <p>A2 : D'accord</p> <p>E2 : Je m'occupe de l'ensemble des domaines liés à la formation, apprentissage, formation continue, collecte de taxe, conseil de la formation etc etc</p>	<p>« responsable de l'URMA et chargée du service formation »E1L3</p> <p>« Je m'occupe de l'ensemble des domaines liés à la formation »E2L2</p>	<p>Poste, en charge de</p> <p>champ de la formation</p>	<p>Transaction</p> <p>Production de savoirs</p>
8 à 16	<p>A3 : D'accord, et par rapport à l'URMA, quelles sont vos missions et les objectifs à atteindre ?</p> <p>E3 : Heu....y a pas de choses préétablies, disons que on travaille au fur et à mesure donc là on vient de terminer la création du site de l'URMA.</p> <p>A4 : oui</p> <p>E4 : Après on a des choses qui se font chaque année maintenant depuis plusieurs années notamment la carte des formations avec la consultation des branches professionnelles</p> <p>A5 : D'accord</p> <p>E5 : Hmm...ce qui est prévu cette</p>	<p>« pas de choses préétablies, on travaille au fur et à mesure » E3L9</p> <p>«on vient de terminer la création du site de l'URMA. »E3L10</p> <p>« on a des choses qui se font chaque année maintenant depuis plusieurs années »E4L12</p> <p>« la carte des formations » E4L13</p> <p>« avec la consultation des branches professionnelles »E4L13</p> <p>« Hmm...ce qui est prévu</p>	<p>Pas de directives, Pas de missions</p> <p>Pas de programmation Communication</p> <p>Action Chaque année, depuis plusieurs année des choses se font</p> <p>Formation</p> <p>Echange</p> <p>Programmé</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction Coopération</p> <p>Coopération Temps</p> <p>Production de savoirs Transaction</p> <p>Transaction</p>

17 à	<p>année, c'est de travailler sur les pôles de compétences</p> <p>A6 : C'est-à-dire ?</p> <p>E6 : L'harmonisation de l'offre formation</p> <p>A7 : Oui, et par rapport aux partenaires, dans ce cadre, vous échangez, je veux dire il y a des échanges avec les chambres de métiers, la CRMA et les partenaires de l'enseignement supérieur ? Pour innover justement en termes de formation ?</p> <p>E7 : Là on vient de signer une convention avec le réseau des IUT, Heu...et ensuite on a une formation qui est entrain de se créer en partenariat avec l'université sur une licence professionnelle management et développement durable des petites et moyennes organisations parcours entreprises artisanales avec une intégration d'une partie de formation professionnelle sur un métier.</p>	<p>cette année, » E5L15</p> <p>« c'est de travailler sur les pôles de compétences »E5L15</p> <p>« L'harmonisation de l'offre formation »E6L17</p> <p>« signer une convention avec le réseau des IUT,... »E7L21</p> <p>« une formation qui est entrain de se créer en partenariat avec l'université »E7L22</p> <p>« une licence professionnelle »E7L23</p> <p>« avec une intégration d'une partie de formation professionnelle sur un métier. »E7L25</p>	<p>Action</p> <p>Action Formation</p> <p>Convention formelle Réseau partenarial Une formation se créée en partenariat Avec université</p> <p>Licence pro</p> <p>Intégration de parties, Formation métier</p>	<p>Coopération</p> <p>Coopération Production de savoirs</p> <p>Transaction Transaction Coopération</p> <p>Transaction</p> <p>Production de savoirs Production de savoirs</p>
	<p>A8 : D'accord et lors de ces échanges avec ces universités, heu la manière de négocier, de trouver un accord sur la formation, ça c'est bien déroulé, tout le monde arrive à être d'accord sur le contenu, sur le résultat ?</p> <p>E8 : oui oui on est calé sur les mêmes objectifs donc ce n'est pas simple parce que les changements de parcours heu, on sort en fait du type classique du parcours habituel au niveau national donc on doit passer par des commissions de dérogation</p>	<p>« calé sur les mêmes objectifs » E8L29</p> <p>« ce n'est pas simple parce que les changements de parcours »E8L30</p> <p>« on sort du type classique du parcours habituel »E8L30</p> <p>« doit passer par des commissions de dérogation</p>	<p>Objectifs communs</p> <p>Pas simple changement de parcours</p> <p>Remplacement des parcours classiques</p> <p>Obligation validation</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Gouvernance</p>

à	<p>donc c'est un peu long mais par contre au niveau du partenariat on est effectivement sur les mêmes objectifs et tout le monde semble partager les mêmes préoccupations et la même volonté donc heu tout se passe bien. Après c'est plus une difficulté à gérer par rapport aux différentes universités parce-que chaque université a envie de travailler avec nous en fait. Ce qui est assez étonnant et du coup c'est plutôt ça qui est difficile à gérer que le partenariat.</p> <p>A9 : Donc c'est eux qui sont demandeurs de formations nouvelles innovantes, c'est ça ?</p> <p>E9 : oui.</p> <p>A10 : Heu quelle définition vous donneriez justement à la mutualisation et la transaction ?</p> <p>E10 : ah peut-être que j'ai juste oublié de vous parler d'un dossier, parce que l'on fait une recherche avec l'université du Mirail maintenant depuis plusieurs années sur les ruptures de contrats d'apprentissage, on a fait une première recherche sur les causes de ruptures de contrats d'apprentissage et là on termine actuellement une deuxième recherche sur les méthodes tutorales en entreprise. Et dans ce contexte-là, nous avons embauché une personne en contrat CIFRE avec une aide du ministère de l'industrie. C'est la première fois que le ministère de l'industrie finançait un CIFRE dans</p>	<p>« c'est un peu long »E8L31</p> <p>« au niveau du partenariat on est sur les mêmes objectifs »E8L32</p> <p>« tout le monde semble partager les mêmes préoccupations et la même volonté ...tout se passe bien ». E8L33</p> <p>«c'est plus une difficulté à gérer par rapport aux différentes universités » E8L34</p> <p>« chaque université a envie de travailler avec nous »E8L35</p> <p>« Ce qui est assez étonnant »E8L35</p> <p>« c'est plutôt ça qui est difficile à gérer que le partenariat. »E8L36</p> <p>« l'on fait une recherche avec l'université »E10L40</p> <p>« depuis plusieurs années »E10L40</p> <p>« sur les ruptures de contrats d'apprentissage, »E10L41</p> <p>« une deuxième recherche sur les méthodes tutorales en entreprise. »E10L43</p> <p>« dans ce contexte-là, ...embauché une personne »E10L44</p>	<p>Attente de décisions</p> <p>Objectifs communs</p> <p>Partage des préoccupations et même volonté</p> <p>Entente</p> <p>Difficulté à gérer la multiplicité des demandes des universités</p> <p>Envie des universités</p> <p>Travailler ensemble</p> <p>Surprise agréable</p> <p>Difficulté à faire des choix</p> <p>Travaux de Recherche avec université</p> <p>Plusieurs années</p> <p>Etude</p> <p>Etude</p> <p>Recherche</p>	<p>Temps</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Coopération</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Temps</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Emploi</p>
---	--	---	--	--

	<p>une Chambre de Métiers. Et donc la recherche est entrain de se terminer, on devrait avoir bientôt les résultats. Voilà donc ça fait six, sept ans que l'on travaille ensemble avec Miraille.</p> <p>A11 : Bien, c'est en quelques sortes le réceptacle de problématiques, d'études et puis de voir par la suite ce qui peut être mis en place par rapport à ce qui va être identifié alors ?</p> <p>E11 : Voilà c'est ça.</p> <p>A12 : D'accord. Donc heu, autre point, quelles définitions donneriez-vous à la mutualisation et à la transaction ?</p> <p>E12 : Quand vous dites mutualisation, c'est mutualisation avec le réseau universitaire ou la mutualisation interne avec les chambres de métiers ?</p> <p>A13 : Aussi bien en interne avec les CMA qu'avec les universités, à moins que vous fassiez une différence dans la définition ?</p> <p>E13 : ah ben oui, cela n'a rien à voir, on a au niveau de la réalisation,... je dirais que le partenariat avec les iut et universités c'est assez facile en fait, heu...c'est plus difficile parfois d'avoir la vision des chambres de métiers même si les actions ne sont pas très difficiles à mettre en œuvre. Les chambres de métiers ont quand même toutes le nez dans le guidon sur des opérations du quotidien et ont du mal à se projeter sur des actions un peu plus innovantes en matières de transfert de technologie et en plus on est sur des champs qui sont souvent</p>	<p>« C'est la première fois que le ministère de l'industrie finançait un CIFRE dans une Chambre de Métiers. »E10L45</p> <p>« on devrait avoir bientôt les résultats. « E10L47</p> <p>« ça fait six, sept ans que l'on travaille ensemble »E10L48</p> <p>« le partenariat avec les iut et universités c'est assez facile » E13L58</p> <p>« c'est plus difficile parfois d'avoir la vision des chambres de métiers même si les actions ne sont pas très difficiles à mettre en œuvre ». E13L59</p> <p>« Les chambres de métiers ont ... le nez dans le guidon sur des opérations du quotidien »E13L61</p> <p>« ...ont du mal à se projeter</p>	<p>Financement nouveau</p> <p>Résultat d'étude</p> <p>Six, sept ans</p> <p>Facilité de partenariat avec universités</p> <p>Difficulté d'avoir la vision des chambres</p> <p>Charge des CMA sur les activités du quotidien</p> <p>Difficulté à se projeter</p>	<p>Transaction</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Temps</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Temps</p> <p>Transaction</p>
--	---	---	---	--

<p>transversaux sur plusieurs services des chambres et là à chaque fois que l'on met en place ce type d'action c'est franchement difficile heu d'avoir heu l'adhésion des chambres et la transversalité au niveau de l'action.</p> <p>A14 : Et en termes de transaction...</p> <p>E14: heu une fois qu'un service se charge de l'opération, l'autre s'en décharge totalement quoi.</p> <p>A15 : D'accord et donc ma question sur la transaction, j'ai comme l'impression que cela va être du même ordre alors ?</p> <p>E15 : sur la transaction, c'est-à-dire ?</p> <p>A16 : Alors la transaction entendu sous le terme de négociation on va dire un petit peu plus approfondi, heu faire des concessions pour trouver ensemble heu la formation qui peut être mise en place aussi bien avec l'enseignement supérieur mais se mettre d'accord aussi avec les autres chambres de métiers pour innover et offrir et afficher au niveau régional une offre de formations nouvelles quoi.</p> <p>E16 : Oui, heu ben là pour donner l'exemple de la formation supérieure le département concerné par l'université heu est assez engagé dans le processus heu.... les autres chambres de métiers heu..... soit se sentent concernées à la marge soit elles ne se sentent absolument pas concernées par la formation dans la mesure où ce n'est pas une maîtrise d'ouvrage de leur département heu (blanc)</p> <p>A17 : Pas forcément d'implication ?</p>	<p>sur des actions un peu plus innovantes » E13L62</p> <p>« ...en matières de transfert de technologie »E13L63</p> <p>« on est sur des champs qui sont souvent transversaux sur plusieurs services des chambres » E13L63</p> <p>« à chaque fois que l'on met en place ce type d'action c'est franchement difficile ...d'avoir... l'adhésion des chambres et la transversalité au niveau de l'action. »E13L64</p> <p>« une fois qu'un service se charge de l'opération, l'autre s'en décharge totalement »E14L68</p> <p>« ...l'exemple de la formation supérieur...le département concerné par l'université...est assez engagé dans le processus »</p> <p>« les autres chambres de métiers...soit se sentent concernées à la marge soit elles ne se sentent absolument pas concernées par la formation dans la mesure où ce n'est pas une</p>	<p>sur des actions innovantes pour les</p> <p>Difficulté transfert de technologie</p> <p>Transversalité des champs entre services</p> <p>Difficulté d'avoir l'adhésion des chambres</p> <p>Un service se charge d'une opération et l'autre s'en décharge</p> <p>Engagement dans le processus de la transaction</p> <p>Besoin d'une maîtrise d'ouvrage départemental de certaines chambres, désintéret</p>	<p>Production de savoirs</p> <p>Coopération</p> <p>Transaction</p> <p>coopération</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	---	---	---

	<p>E17 : Elles ne vont pas faire un effort important pour la promotion. Elles vont le faire dans la mesure où ça les mets vraiment en avant mais sinon elles ne feront pas franchement d'effort pour essayer de recruter des jeunes et participer à l'action.</p> <p>A18 : D'accord. Alors avec l'enseignement supérieur et la mise en place de ces formations nouvelles, je suppose qu'il y a également des moments de coopération, vous avez travaillé sur la mise en place d'outils nouveaux heu hmm ou pas ? Est-ce qu'il y a eu des moments de communication entre vous ?</p> <p>E18 : Notamment sur les projets tutorés mais je vous dis on en est, ...là on vient de signer la convention donc heu on vient de démarrer cette action et le problème c'est comme le partenariat a été fait avec les iut, ce sont principalement les services formations qui s'en sont accaparés et du coup ma problématique heu c'est d'amener les services économiques à s'intéresser à l'opération, à s'investir et heu à faire avancer les choses quoi, mais j'ai beaucoup de réticence.</p> <p>A19 : C'est-à-dire ?</p> <p>E19 : Heu ben je (blanc) j'ai l'impression qu' il y a une espèce de concurrence entre les services des chambres de métiers heu donc</p> <p>à partir du moment comme je vous le</p>	<p>maitrise d'ouvrage de leur département »E16L79</p> <p>« Elles ne vont pas faire un effort important pour la promotion. »E17L84</p> <p>Elles vont le faire dans la mesure où ça les mets vraiment en avant »E17L84</p> <p>« elles ne feront pas franchement d'effort pour essayer de recruter des jeunes et participer à l'action.E17L85</p> <p>« sur les projets tutorés »</p> <p>« on vient de signer la convention...on vient de démarrer cette action »E18L91</p> <p>« le problème c'est comme le</p>	<p>Pas d'effort de promotion des départements</p> <p>Nécessité d'un intérêt pour promouvoir, besoin d'être mis en avant</p> <p>Pas de recrutement</p> <p>Projets tutorés</p> <p>formalisation</p> <p>s'accaparer le</p>	<p>Communication</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Emploi</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	---	--	---	---

	<p>disais une action est prise en charge par un service c'est comme si les autres services allaient ...heu non seulement ils n'y participent pas mais c'est plutôt sympathique je pense de ne pas y participer, du coup puisque l'on est dans cette forme de concurrence donc heu je ne sais pas si c'est lié heu aux problèmes de financement, de justifications de chaque heure parce que les SG sont quand même très à cheval sur ce qui rentre en termes de financement, donc du coup effectivement dès que c'est pas lié à un financement on a déjà du mal à les avoir d'une façon générale mais c'est plus fortement le cas pour les services éco que pour les services formations.</p> <p>A20 : oui</p> <p>E20 : heu parce que je pense qu'un service économique a déjà plus de mal à la base à faire rentrer de l'argent que le service formation, c'est plus accentué dans les services éco.</p> <p>A21 : D'accord</p> <p>E21 : donc il y a à la fois la concurrence et le problème de justifier de son temps de travail et ..et de ...de comprendre que l'investissement d'une action de formation n'est pas lié à une rétribution financière directe, ça peut aussi être un investissement à moyen terme ou un investissement sur de la communication et de l'image. Ça c'est quelque chose qui n'est pas du tout dans la conception habituelle heu ...intégrée des services.</p>	<p>partenariat a été fait avec les iut, les services formations s'en sont accaparés »E18L92</p> <p>« ma problématique ...c'est d'amener les services économiques à s'intéresser à l'opération, à s'investir et ...à faire avancer les choses »E18L94</p> <p>«j'ai beaucoup de réticences. »E18L95</p> <p>«il y a une espèce de concurrence entre les services des chambres de métiers »E19L98</p> <p>« à partir du moment ... une action est prise en charge par un service ... les autres services ... n'y participent pas » E19L99</p> <p>«c'est plutôt sympathique ...de ne pas y participer, puisque l'on est dans cette forme de concurrence » E19L101</p> <p>« dès que c'est pas lié à un financement on a déjà du mal à les avoir d'une façon générale » E19L105</p>	<p>partenariat</p> <p>intéresser les services éco au partenariat</p> <p>réticences</p> <p>concurrence interne</p> <p>Autonomie cloisonnement</p> <p>Forme de concurrence appréciée</p> <p>Intérêt financier des services éco pour coopérer</p>	<p>Transaction</p> <p>transaction</p> <p>coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p>
--	--	---	--	---

<p>A22 : D'accord</p> <p>E22 : je ne sais pas, c'est une conception envisagée au niveau des secrétaires généraux d'ailleurs</p> <p>A23 : D'accord, alors en termes de... de coopération par rapport aux conseillers, aux responsables pédagogiques et le service formation, je suppose qu'il y a eu des regroupements pour réfléchir aussi sur les propositions des universités, ça se déroule comment ?</p> <p>E23 : Mais en fait on a demandé à ce que chaque chambre désigne un référent URMA et qui travaille sur l'ensemble des dossiers concernés, donc c'est ce que je vous disais à partir du moment où l'on reste dans la formation pure ça se passe assez bien dès qu'il doit y avoir une interaction des services éco ça se passe plus difficilement puisque mes référents sont avant tout les directeurs de CFA en fait. Dans les faits, les référents qui ont été désignés ont été la plupart du temps les directeurs de CFA, pas forcément heu..heu...il y a un département qui a désigné le responsable formation continue mais dans tous les autres ce sont les directeurs de CFA.</p> <p>A24 : D'accord</p> <p>E24 : heu voilà donc c'est un peu ce qui est compliqué, c'est vraiment de travailler sur la transversalité des services.</p> <p>A25 : Est-ce que vous avez le sentiment qu'il y a des lieux qui sont peut-être plus</p>	<p>« il y a à la fois la concurrence et le problème de justifier de son temps de travail »E21L112</p> <p>« comprendre que l'investissement d'une action de formation n'est pas lié à une rétribution financière directe », E21L113</p> <p>« un investissement sur de la communication et de l'image. »E21L114</p> <p>« Ça c'est quelque chose qui n'est pas du tout dans la conception habituelle des services. »E21L115</p> <p>« on a demandé à ce que chaque chambre désigne un référent URMA »E23L123</p> <p>« qui travaille sur l'ensembles des dossiers concernés »e23L124</p> <p>« dès qu'il doit y avoir une interaction des services éco ça se passe plus</p>	<p>Concurrence et justifier de son temps pour les financements</p> <p>L'investissement ne doit pas être lié à une rétribution financière directe</p> <p>Investissement communication image</p> <p>Les investissements communication sont inhabituels</p> <p>Désigner un référent URMA</p> <p>Un interlocuteur unique départemental</p>	<p>Coopération</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Changement</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	---	--	---

<p>réservés pour ce type d'échanges, est ce que le fait que cela se déroule à l'URMA ou au CFA ou à l'université c'est plus favorable ou pas ?</p> <p>E25 : (blanc) je ne comprends pas trop la question là</p> <p>A26 : en fait je dirais que dans ces moments d'échanges ...</p> <p>E26 : avec les référents ?</p> <p>A27 : Oui avec les référents oui mais ça n'a peut-être pas d'impact tout simplement</p> <p>E27 : heu humm (blanc) bah j'ai l'impression qu'ils viennent plus facilement lorsque c'est à la chambre régionale que quand c'est sur d'autres sites</p> <p>A28 : Lorsque c'est chez eux...ou pas ?</p> <p>E28 : Non lorsque c'est à l'université ou dans les iut c'est plus difficile de les avoir que lorsque c'est à la chambre régionale.</p> <p>A29 : D'accord en termes de coopération je me posais la question aussi par rapport à la notion de confiance, est ce que lorsque vous échangez avec l'enseignement supérieur, heu est ce que vous ressentez une confiance totale ou des réticences certaines fois, par rapport à la construction de ces formations nouvelles.</p> <p>E29 : heu non c'est pas du tout un problème de confiance, c'est plus un problème de références qui ne sont pas forcément les mêmes, ou d'objectifs</p> <p>A30 : Oui vous avez un exemple ?</p> <p>E30 : Non</p> <p>A31 : Non, (blanc) les objectifs ne sont</p>	<p>difficilement »E23L125</p> <p>« les référents désignés ont été les directeurs de CFA sauf un responsable formation »E23L127</p> <p>« ce qui est compliqué, c'est vraiment de travailler sur la transversalité des services ». E23L132</p> <p>« j'ai l'impression qu'ils viennent plus facilement lorsque c'est à la chambre régionale que quand c'est sur d'autres sites »E27L141</p> <p>« c'est plus un problème de références qui ne sont pas forcément les mêmes, ou d'objectifs »E29L151</p>	<p>des référents directeurs de CFA</p> <p>Travailler sur la transversalité des services est compliqué</p> <p>Echanges sur site CRMA facilités</p> <p>Références et objectifs différents avec les universités</p>	<p>Transaction</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Transaction</p>
---	--	---	---

	<p>peut-être pas forcément les mêmes par rapport au public ?</p> <p>E31 : oui et puis il y a certaines universités...j'ai pas ressentis...avec les iut ça se passe vraiment très facilement et puis avec certaines universités ils ont quand même l'impression d'être un peu heu la crème de la crème et heu au fond parfois on a l'impression que l'on ne se situe pas au même niveau de l'égalité d'un dialogue. C'est pas le cas pour toutes heu. Ça varie assez fortement en fonction des personnes. Je crois que c'est plus un problème de personnes que de structures.</p> <p>A32 : D'accord</p> <p>E32 : Mais les iut sont certainement plus facilement à l'écoute que les universités</p> <p>A33 : <i>plus</i> heu...elles sont prêtes davantage à (coupure)</p> <p>E33 : j'ai l'impression qu'elles sont plus remises en question que les universités et donc elles sont plus dans l'envie de mettre en place des partenariats, des collaborations et une ouverture sur le milieu de l'entreprise, d'être vraiment sur l'ouverture que ne l'est actuellement encore l'université. Plus remis en question dans leur organisation et dans leur fonctionnement et du coup ils sont plus enclin à être dans le partenariat.</p> <p>A34 : D'accord est ce que cela a suscité des échanges entre eux professeurs et vos formateurs de la formation continue ?</p>	<p>« avec les iut ça se passe vraiment très facilement »E31L155</p> <p>« avec certaines universités...on a l'impression que l'on ne se situe pas au même niveau de l'égalité d'un dialogue »E31L156</p> <p>« Je crois que c'est plus un problème de personnes que de structures. »E31L159</p> <p>« les iut sont certainement plus facilement à l'écoute que les universités »E32L162</p> <p>« plus remises en question » E33L163</p> <p>« elles sont plus dans l'envie de mettre en place des partenariats, des collaboration »E33L165</p> <p>« une ouverture sur le milieu de l'entreprise, »E33L165</p> <p>« Plus remis en question dans leur organisation et dans leur fonctionnement » E33L167</p>	<p>Se passe très facilement avec le IUT</p> <p>L'impression de ne pas se situer au même niveau d'égalité en termes de dialogue</p> <p>Problème de personne</p> <p>Les iut sont plus à l'écoute que les universités</p> <p>Se remettre en question Comportement envie de mettre en place des partenariats des collaborations</p> <p>Ouverture sur le milieu de l'entreprise</p> <p>Organisation remise en question</p>	<p>Transaction échnage</p> <p>Transaction Echange</p> <p>Rapports sociaux</p> <p>Communication</p> <p>Rapports sociaux Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Coopération</p>
--	---	--	---	--

	<p>métier donc là, elle devrait si tout se passe bien elle devrait démarrer en septembre.</p> <p>A40 : Et dans ces cas-là ce sont les professeurs de toute façon, il y a pas à un moment donné heu</p> <p>E40 : c'est moitié moitié, la moitié des cours est dispensé par les chambres et la moitié par les universités.</p> <p>A41 : d'accord, donc vous allez mettre en place je suppose des regroupements pour qu'il y est une bonne corrélation entre chaque intervention ?</p> <p>E41 : heu ben la coordination pédagogique c'est l'université qui va s'en occuper.</p> <p>A42 : ah d'accord, très bien. Heu donc ce qui veut dire c'est qu'entre l'université et vous est-ce que vous pensez que va être abordé la transmission de savoirs également ou pas ?</p> <p>E42 : c'est-à-dire ?</p> <p>A43 : c'est-à-dire que nos formateurs ont des savoirs, est ce que entre eux il va s'agir d'échanger sur ce qu'ils connaissent pour produire ou chacun a ses propres connaissances et va les garder heu</p> <p>E43 : je pense que cela dépend des modules, il y a des modules où il y aura des formateurs des deux côtés qui vont intervenir, là forcément il devrait y avoir des échanges pour se coordonner au niveau de la pédagogie et la répartition des heures d'enseignement donc là je pense qu'il y aura forcément de fait, un transfert des savoirs.</p>	<p>« c'est moitié moitié, la moitié des cours est dispensé par les chambres et la moitié les universités. »E40L192</p> <p>« la coordination pédagogique c'est l'université qui va s'en occuper. »E41L196</p> <p>« il y aura des formateurs des deux côtés qui vont intervenir, ...il devrait y avoir des échanges pour se coordonner au niveau de la pédagogie et la répartition des heures d'enseignement ...il y aura forcément de fait, un transfert des</p>	<p>Partage animation des cours entre chambres et universités</p> <p>Coordination pédagogique gérée par université</p> <p>Echanges entre formateurs pour se coordonner sur la pédagogie et la répartition des heures d'enseignement</p>	<p>Coopération Alternance</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération Production de savoirs</p>
--	---	--	--	---

<p>A44 : d'accord</p> <p>E44 : Alors pas nécessairement le cas du coup sur d'autres modules puisqu'il y a des modules qui seront donnés intégralement par l'université et d'autres par nous-même donc là je pense que ce ne sera pas forcément le cas.</p> <p>A45 : pensez-vous par rapport à ce projet qu'une professionnalisation sera utile alors aussi bien pour vos formateurs, que vos conseillers pédagogiques responsables pédagogiques ou tout autre responsabilité ?</p> <p>E45 : heu les chambres de métiers ?</p> <p>A46 : oui</p> <p>E46 : (blanc)</p> <p>A47 : est ce que les compétences sont suffisantes aujourd'hui heu ou bien par rapport à cette</p> <p>E47 : c'est dire que on va aller chercher des personnes des chambres de métiers qui ont d'ores et déjà le cv qui permet de dispenser, le cv ou l'expérience professionnelle qui permet de dispenser les cours. Donc heu (blanc)</p> <p>A48 : Pas nécessairement pour vous de professionnalisation ?</p> <p>E48 : heu non je pense pas par rapport à ça c'est plus heu on aura besoin de professionnalisation, ce sera plus sur l'orientation, sur l'ingénierie de parcours et qui sera pas lié directement à ce projet-là.</p> <p>A49 : D'accord, par rapport à</p>	<p>savoirs. »E43L202</p> <p>« sur d'autres modules puisqu'il y a des modules qui seront donnés intégralement par l'université et d'autres par nous-même donc là je pense que ce ne sera pas forcément le cas. » E44L207</p> <p>« on va aller chercher des personnes des chambres de métiers qui ont d'ores et déjà le cv...ou l'expérience professionnelle qui permet de dispenser les cours. »E47L217</p> <p>« on aura besoin de professionnalisation, ce sera plus sur l'orientation, sur l'ingénierie de parcours »E48L221</p>	<p>Pas de coordination si module animé en totalité par un seul formateur</p> <p>Aller chercher des compétences en interne pour dispenser les cours</p> <p>Besoin de professionnaliser pour l'orientation et l'ingénierie de parcours</p>	<p>Production de savoirs</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Production de savoirs</p>
--	---	--	--

	<p>l'ingénierie de parcours, est-ce que vous pensez à la modularisation de parcours ?</p> <p>E49 : oui notamment oui</p> <p>A50 : oui et là ce sont plutôt vos conseillers qui seront impactés et formés par rapport à l'orientation je suppose</p> <p>E50 : oui</p> <p>A51 : d'accord et est-ce que vous avez déjà envisagé des sessions de professionnalisation ou c'est encore un peu tôt ?</p> <p>E51 : non pas encore</p> <p>A52 : non pas encore d'accord et vous n'avez pas encore d'offres modularisées ?</p> <p>E52 : on en a parlé donc c'est envisagé mais en fait on a un groupe de travail actuellement sur, on a des élus et techniciens qui ont réfléchi à la mise en place de l'URMA et toutes les actions qui devraient être mises en place heu non certaines doivent déboucher sur la professionnalisation des acteurs et là heu il y a eu la dernière réunion du groupe de travail et la conclusion n'a pas été présentée encore ni aux directeurs ni au bureau donc c'est prévu d'ici le mois prochain.</p> <p>A53 : D'accord et ce groupe de travail il est composé de qui exactement ?</p> <p>E53 : il est composé de quelques élus de la commission formation, de trois secrétaires généraux, de directeurs de cfa, une responsable formation continue</p> <p>A54 : D'accord, vous avez un secrétaire</p>	<p>« on a un groupe de travail ...des élus et techniciens qui ont réfléchi à la mise en place de l'URMA et toutes les actions qui devraient être mises en place ...certaines doivent déboucher sur la professionnalisation »E48L2 21</p> <p>« composé d'élus de la commission formation, de trois secrétaires généraux, de directeurs de cfa, une</p>	<p>Mise en place de professionnalisation</p> <p>Professionnalisation à envisager</p> <p>Groupe décisionnaire</p>	<p>Production de savoirs</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Transaction</p>
--	---	---	--	--

	<p>A59 : d'accord et vous avez deux trois ajustements pour exemple à me donner ou quelques préconisations de la part de ce consultant ?</p> <p>E59 : non mais je sais qu'il souhaitait qu'il y est un produit spécifique développé sur les créateurs d'entreprise et donc on travaille dans le cadre de l'offre de formation continue sur un nouveau produit créateurs, une formation longue, plus longue pour les créateurs d'entreprises donc heu je vois la consultante demain matin pour lui expliquer ce sur quoi on travaille et pour réajuster les deux, donc je ne sais pas si le groupe de travail, si les conclusions du groupe de travail aura un impact ou pas par rapport à ses propositions, je ne sais pas si c'est possible</p> <p>A60 : D'accord donc d'une manière générale, on va dire que les services économiques ne se sentent pas forcément concernés pour les diverses raison que vous avez évoquées. Heu..entre les services formation et les partenaires de l'enseignement supérieur, d'une manière générale, heu vous ne recensez pas forcément beaucoup d'obstacles en fait ?</p> <p>E60 : Eux ils sont preneurs, je pense. Je pense que c'est un positionnement qui est nécessaire, un repositionnement nécessaire de l'offre de formation. Que ça ne peut pas se faire sans un partenariat avec l'enseignement supérieur et eux vois très bien l'intérêt d'un investissement</p>	<p>«il souhaitait qu'il y est un produit spécifique développé »E59L264</p> <p>« je ne sais pas...si les conclusions du groupe de travail aura un impact ou pas par rapport à ses propositions » E59L268</p> <p>« un positionnement est nécessaire, un repositionnement de l'offre de formation. »E60L275</p> <p>« ça ne peut pas se faire sans un partenariat avec</p>	<p>Produit spécifique</p> <p>Décisions à prendre sur préconisations du consultant</p> <p>positionnement de l'offre de formation</p> <p>partenariat avec l'enseignement</p>	<p>Production de savoirs</p> <p>Transaction</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Transaction</p>
--	--	--	--	---

	<p>sur l'image. Ce qui n'est pas le cas des services éco notamment quand on travaille sur la formation des créateurs d'entreprise, ils sont toujours dans un système de rentabilisation de la formation et jamais n'apparaît la possibilité d'investir à moyen ou à long termes sur un produit d'appel ou sur une vitrine.</p> <p>A61 : D'accord</p> <p>E61 : mais je pense que c'est lié aussi à la pression que leur met les secrétaires généraux sur le fait de devoir à tout prix ramener les financements. Mais c'est dommage du coup parce que l'on est pas sur des... on a du mal à avoir descritères qualité en fait</p> <p>A62 : choses que j'avais notées dans le contexte, dans les concepts comme quoi il était important que les services éco à mon sens hein heu apportent mais comme quoi dans la pratique c'est pas si évident que ça.</p> <p>E62 : Mais je pense qu'il peut y avoir aussi des impulsions aussi au niveau national, une sensibilisation des secrétaires généraux et une réorientation par rapport aux services éco mais il n'y a pas de réflexion de fond sur le service éco. Autant on travaille sur la formation autant j'ai l'impression que sur les services éco ça patauge et pourtant on peut en retirer énormément de choses sur la partie formation que de travailler ensemble et d'avoir une vraie collaboration en interne entre services...dans les deux sens.</p>	<p>l'enseignement supérieur »E60L276</p> <p>« eux voient très bien l'intérêt d'un investissement sur l'image »E60L277</p> <p>« les services éco, ils sont toujours dans un système de rentabilisation de la formation »E60L279</p> <p>« c'est lié aussi à la pression que leur met les secrétaires généraux »E61L283</p> <p>« il peut y avoir aussi des impulsions aussi au niveau national, une sensibilisation des secrétaires généraux et une réorientation par rapport aux services éco » E62L289</p> <p>« on peut en retirer énormément de choses sur la partie formation que de travailler ensemble et d'avoir une vraie</p>	<p>supérieur nécessaire</p> <p>les universités portent l'intérêt d'un investissement sur image</p> <p>les services éco sont dans un système de rentabilisation</p> <p>pression de la direction auprès des services en termes de rentabilité</p> <p>Nécessité d'impulsions nationales, de sensibilisation auprès des directions régionales et départementales et des services éco</p> <p>Valeur ajoutée de travailler ensemble en interne</p>	<p>Transaction</p> <p>Coopération</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Coopération</p>
--	--	--	--	--

	<p>A63 : et donc pour conclure, le fait de travailler sur le concept de l'URMA, qu'est-ce que cela vous apporte aujourd'hui, c'est vraiment quelque chose de nouveau et d'intéressant en termes de compétences, qu'est-ce que vous pouvez m'en dire ?</p> <p>E63 : heu je trouve que cela redynamise en fait le secteur heu ça repositionne différemment le partenariat et le regard des autres offreurs de formation</p> <p>A64 : oui et le regard, c'est-à-dire ?</p> <p>E64 : ils sont obligés de nous prendre en compte heu..de s'apercevoir que l'on va finalement pas rester bloqué sur les niveaux V comme ça arrangeait tout le monde heu...on réapparaît en fait sur le territoire et on redevient visibles.</p> <p>A65 : Visibles et dynamiques d'après ce que vous me dites ? Voilà, pas se contenter de formations existantes depuis ces décennies mais être aussi dans l'innovation et ouvrir largement sur le marché.</p> <p>E65 : Voilà, donc il y en a où on sent une crainte par rapport à une montée en puissance d'une nouvelle concurrence dont on tenait plus compte donc il y a certains dialogues qui peuvent être plus compliqués mais en même temps on s'aperçoit que c'est plutôt positif au bout du compte.</p>	<p>collaboration en interne entre services...dans les deux sens. »E62L292</p> <p>« l'URMA cela redynamise en fait le secteur...ça repositionne différemment le partenariat et le regard des autres offreurs de formation »</p> <p>E63L298</p> <p>« on réapparaît en fait sur le territoire et on redevient visibles. »E64L303</p> <p>« on sent une crainte par rapport à une montée en puissance d'une nouvelle concurrence dont on tenait plus compte »E65L306</p> <p>« certains dialogues qui peuvent être plus compliqués mais en même temps on s'aperçoit que c'est plutôt positif au bout du</p>	<p>Redynamise, repositionne les partenariats et les offreurs de formation</p> <p>Réapparition et visibilité sur le territoire</p> <p>Crainte par rapport à la concurrence de la part des partenaires</p> <p>Dialogues compliqués mais positifs</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction échange</p>
--	---	---	--	---

	<p>A66 : Ça prend du temps je suppose</p> <p>E66 : voilà des partenaires qui se manifestent alors qu'ils ne s'étaient pas manifesté heu on parle à nouveau de l'artisanat donc je pense que c'est positif. Après ce qui est compliqué, c'est...c'est le réseau en interne, la gestion du réseau en interne pour essayer de faire adhérer l'ensemble du réseau à ces nouveaux projets et ensuite la transversalité des services, je pense que c'est les deux problèmes qu'on a.</p>	<p>compte. »E65L307</p> <p>« des partenaires qui se manifestent »E66L311</p> <p>« on parle à nouveau de l'artisanat »E66L312</p> <p>« Après ce qui est compliqué, c'est...c'est le réseau en interne »E66L312</p> <p>« pour essayer de faire adhérer l'ensemble du réseau à ces nouveaux projets »E66L313</p> <p>« la transversalité des services, »E66L314</p>	<p>Nouveaux partenaires s'intéressent à l'urma</p> <p>Image positive de l'artisanat</p> <p>Réseau interne compliqué</p> <p>Difficile de faire adhérer l'ensemble du réseau</p> <p>Difficile d'intégrer la transversalité des services</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>coopération</p> <p>coopération</p> <p>coopération</p>
--	---	---	---	--

Tableau d'analyse n°2

Unités de sens par thèmes et sous-thèmes

Entretien d'Elsa

Thèmes	Transaction	Coopération	Production de savoirs
<i>Sous thème</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>Référent</i>	<i>Coordination</i>
Unités de sens	-Responsabilité URMA E1L3 Pas de directives, Pas de missions E3L9 -Programmation annuelle E5L15 - obligation de validation par des commissions E8L31 - Attente de validation des décisions E8L31 - groupe décisionnaire des actions E53L241 - Difficultés possibles en termes de priorités prises par les élus E56L250 -Ajustement de préconisations du consultant possible E57L -souhait d'un dispositif spécifique développé E59L264 -impact possible des décisions prises sur les projets E59L268 -Pression des directeurs départementaux auprès des services en termes de rentabilité E61L283 -A envisager nécessité d'impulsions nationales, de sensibilisation auprès des directions régionales, départementales et des services éco E62L289	-Désigner un référent URMA, un interlocuteur unique départemental E23L123 -Travailler sur l'ensemble des dossiers E23L124 -Les référents sont directeurs de CFa ou directeurs formation E23L127	-Partage animation des cours entre chambres et enseignement supérieur EE40L192 -Coordination pédagogique gérée par une université E41L196 -Prévision d'échanges entre formateurs pour se coordonner sur la pédagogie et la répartition des heures d'enseignement E43L202 -Pas de coordination si module animé en totalité par un seul formateur E44L207
<i>Sous thème</i>	<i>Temps</i>	<i>Temps</i>	<i>Temps</i>
Unités de sens	-Charge des chambres sur les activités du quotidien E13L61 -labélisation URMA en mai 2012 ^E 36L178	-Chaque année, depuis plusieurs années, des choses se font...la carte des formations E4L12	-Travaux de recherche depuis plusieurs années E10L40 -Résultats prochainement E10L47 -Six à sept de travail en commun avec université E10L48

<i>Sous thème</i>	<i>Adhésion</i>	<i>Adhésion</i>	<i>Recherche</i>
Unités de sens	<ul style="list-style-type: none"> -Engagement favorable des universités dans le processus de transaction E16L7 - Certaines CMA se sentent concernées à la marge ou pas E16L79 -Les iut sont plus dans l'envie de mettre en place des partenariats, des collaborations E33L165 -remise en question des iut dans leur fonctionnement et organisation E33L167 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilité de partenariat avec les universités E13L58 -D'une manière générale, difficultés d'avoir la vision des chambres de métiers E13L59 -Difficultés d'avoir l'adhésion des chambres sur la transversalité des actions E13L64 -Un service se charge d'une opération et l'autre s'en décharge E14L68 -la problématique est d'intéresser les services éco au partenariat E18L94 -réticences sur l'adhésion des services éco des CMA E18L95 -Difficile interaction avec les services éco E23L125 -Travailler sur la transversalité est compliqué E23L132 -Difficile de faire adhérer l'ensemble du réseau E66L313 	<ul style="list-style-type: none"> -Travaux de recherche avec université E10L40 -Etude sur rupture de contrats d'apprentissage E10L41 -Recherche sur méthodes tutorales en entreprise E10L43 - Recrutement pour mener la recherche E10L44 -Financement CIFRE Dans une chambre de métiers E10L45 -Résultats d'étude E10L47
<i>Sous thème</i>	<i>Intérêt</i>	<i>Intérêt</i>	<i>Formation</i>
Unités de sens	<ul style="list-style-type: none"> -Signer une convention avec le réseau des IUT E7L21 - Caler sur les objectifs communs E8L29 -ouverture sur le milieu de l'entreprise E33L165 - Partage des préoccupations et mêmes volontésE8L33 - Difficulté à gérer la multiplicité des demandes des universités E8L34 -Envie des universités à travailler avec l'URMAE8L35 -Agréable surprise de cette volonté des universités E8L35 - Difficulté à faire des choix de partenariatsE8L36 -Besoin d'une maîtrise d'ouvrage départementale de certaines CMA sinon désintérêt E16L79 -Des nouveaux partenaires se manifestent E66L311 	<ul style="list-style-type: none"> -Intérêt financier des services éco pour coopérer E19L105 -L'investissement ne doit pas être lié à une rétribution financière directe E21L113 -intérêt d'un investissement sur image pour les universités E60L277 -Service éco sont dans un système de rentabilisation E60L279 -Valeur ajoutée de travailler ensemble en interne EE62L292 -L'URMA redynamise, repositionne les partenariats et les offreurs de formation E63L298 -Réapparition et visibilité sur le territoire E64L303 -Image positive de l'artisanatE66L312 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion de l'ensemble des domaines liés à la formation E2L6 -Création de la carte des formationsE4L13 -Licence professionnelle E7L23 - Intégration de parties professionnelles sur un métier E7L25 -un groupe de travail prévu sur une formation niveau III entre pédagogues E33L171 -projet de licence professionnelle avec l'enseignement supérieur E39L187 -un positionnement, et un repositionnement de l'offre de formation est nécessaire avec l'enseignement supérieur E60L275

<i>Sous thème</i>	<i>Communication</i>	<i>Communication</i>	<i>Innovation</i>
	<ul style="list-style-type: none"> -Création d'un site E3L10 -Dialogue compliqués mais positif avec les partenaires E65L307 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas d'effort de promotion des départements E17L84 -Nécessité d'un intérêt pour promouvoirE17L84 -Pas d'effort de recrutement pour promouvoir et participerE17L85 -L'investissement communication n'est pas dans les habitudes E21L115 	<ul style="list-style-type: none"> -remplacement des parcours classiques
<i>Sous thème</i>	<i>Echange</i>	<i>Echange</i>	<i>Compétences</i>
	<ul style="list-style-type: none"> -Problème de références et objectifs différents avec les universités par rapport au public E29L151 -avec les iut les échanges d'objectifs se passe très facilement E31L155 -l'impression de ne pas se situer au même niveau d'égalité en termes de dialogue avec les universités E31L156 -c'est plus un problème de personnes que de structures en termes d'égalité de dialogue E31L159 -Les iut sont plus à l'écoute que les universités, elles sont plus remise en question E32L162 	<ul style="list-style-type: none"> -Avec la consultation des branches professionnelles E4L13 -travailler sur les pôles de compétencesE5L5 -Harmonisation de l'offre formationE6L17 -Une formation se créée en partenariat avec l'université E7L22 E13L63 -Transversalité des champs entre services internes des CMA -mise en place d'une action sur les projets tutorés E18L91 -les services formation s'accaparent le partenariatE18L92 -échanges facilités sur siteE27L141 -Le positionnement de l'offre de formation ne peut se faire sans un partenariat avec l'enseignement supérieur E60L276 Réseau interne compliqué E66L31-Difficile d'intégrer la transversalité des services E66L314 	<ul style="list-style-type: none"> -Aller chercher des compétences en interne pour dispenser les coursE47L217 -Besoin de professionnaliser pour les missions d'orientation et d'ingénierie de parcoursE48L221 -certaines actions vont déboucher sur la professionnalisation E52L234
<i>Sous thème</i>	<i>Adaptation au changement</i>	<i>Concurrence</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> -Pas simple de gérer les changements de parcours E8L30 -Difficultés à se projeter sur des actions innovantes en matière de transfert de technologie E13L62 -crainte de concurrence de la part des partenaires E65L306 	<ul style="list-style-type: none"> -concurrence interne des CMA services éco et services formationE19L98 -cloisonnement inter service E19L99 -forme de concurrence appréciéeE19L101 -Concurrence et justifier son temps pour les financementsE21L112 - 	

Tableau d'analyse n°3

Entretien de Sylvie

Unités de sens

N° Ligne	Corpus	Unité de sens	Sous thème Echange	Thème transaction
318 à 345	<p>A1 : Je vous remercie de bien vouloir vous présenter et me préciser dans le cadre de l'URMA, quel poste vous occupez, quelles sont vos missions et les objectifs à atteindre ?</p> <p>S1 : Pour vous donner un petit peu le calendrier, je suis rentrée à la chambre de métiers l'année dernière heu...donc sur une création de poste hein de chef de projet URMA. Donc c'est un poste qui n'existait pas jusqu'alors on va dire dans notre arborescence, notre organigramme de service donc c'est une volonté je pense vraiment partagée de l'ensemble des élus et heu du secrétaire général et du directeur de la formation de pouvoir avoir quelqu'un vraiment en charge on va dire du pilotage et du développement de l'URMA à l'échelle de la région Nord pas de Calais. Donc heu la particularité de mon poste c'est que je suis directement attachée au secrétaire général de la chambre. Voilà alors c'est une volonté ce rattachement direct au secrétaire</p>	<p>« je suis rentrée à la chambre de métiers l'année dernière heu...donc sur une création de poste de chef de projet URMA. »S1L320</p> <p>« c'est un poste qui n'existait pas jusqu'alors »S1L322</p> <p>« c'est une volonté je pense vraiment partagée de l'ensemble des élus et heu du secrétaire général et du directeur de la formation de pouvoir avoir quelqu'un vraiment en charge on va dire du pilotage et du développement de l'URMA à l'échelle de la région » S1L323</p> <p>« Voilà alors c'est une volonté ce rattachement direct au secrétaire général de la chambre et non pas au directeur régional de la formation. »S1329</p> <p>« je travaille en équipe, oui oui je travaille en équipe avec toutes les directions de la chambre de métiers. » S1L331</p> <p>« on a une organisation, on a le président, le secrétaire général,</p>	<p>« création de poste de chef de projet »</p> <p>« poste nouveau »</p> <p>« une volonté ... partagée de l'ensemble des élus et ...des directions d'avoir quelqu'un un chargé du pilotage et du développement »</p> <p>« volonté de rattachement direct au secrétaire général de la chambre »</p> <p>« travaille en équipe avec toutes les directions de la chambre de métiers. »</p> <p>« organisation structurée du</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
8 à 16	général de la chambre et non pas au			

<p>346 à 422</p>	<p>directeur régional de la formation. Heu justement pour faciliter ce côté transversal, je travaille en équipe, oui oui je travaille en équipe avec toutes les directions de la chambre de métiers. Alors pour vous expliquer un peu notre structuration c'est vrai que l'on a une organisation, on a le président, le secrétaire général, un directeur des services et on a en dessous une série de directions, la direction de l'action économique, la direction de la formation, on a deux comme notre région nord pas de calais c'est deux départements on a deux directeurs de l'action territoriale, un sur le nord, un sur le Pas de Calais. On a une direction des projets transversaux donc on y trouve notamment la communication, l'observatoire statistiques voilà et on a après l'administration financière et comptable hein donc là c'est notre DAF, la direction de l'administration financière et on a encore une direction qui touche toute les formalités. Donc en fait, c'est vrai sur l'ensemble des chantiers que je mène, c'est vrai que je suis souvent amenée à travailler avec l'ensemble de ces directions et pas exclusivement avec la direction de la formation comme on pourrait souvent le penser hein, quand on parle d'URMA (Rires)</p> <p>A2 : oui en effet</p> <p>S2 : Voilà voilà donc l'enjeu de ma mission. C'est vraiment alors il y a un gros côté développement de</p>	<p>un directeur des services et on a en dessous une série de directions, la direction de l'action économique, la direction » S1L333</p> <p>« la formation, on a deux comme notre région nord pas de calais c'est deux départements on a deux directeurs de l'action territoriale, un sur le nord, un sur le Pas de Calais. On a une direction des projets transversaux » S1L338</p> <p>« l'observatoire statistiques » S1L339</p> <p>« sur l'ensemble des chantiers que je mène, c'est vrai que je suis souvent amenée à travailler avec l'ensemble de ces directions » S1L342</p> <p>« l'enjeu de ma mission. C'est vraiment alors il y a un gros côté développement de</p>	<p>président aux directeurs »</p> <p>« deux direction de la formation, et deux directeurs de l'action territoriale »</p> <p>« une direction des projets transversaux »</p> <p>« l'observatoire statistiques »</p> <p>« sur l'ensemble des chantiers, c'est travailler avec l'ensemble de ces directions »</p> <p>« l'enjeu c'est le développement de partenariat, »</p>	<p>Transaction</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Transaction</p>
------------------	--	--	---	---

<p>partenariat, c'est vrai un champ très fort de développement de notre URMA heu alors notamment les partenariats avec d'autres centres de formation de la région, des partenariats bien sûr avec l'enseignement supérieur, des partenariats avec les acteurs de la recherche et de l'innovation sur la région nord pas de calais. Donc il y a vraiment un gros versant de se dire il faut vraiment que l'artisanat s'ouvre justement dans des dynamiques de partenariat avec l'extérieur pour pouvoir avancer sur les objectifs en fait souhaités au travers de l'urma . Alors on a nous bien structuré nos axes d'approche par rapport à l'URMA, on est sur un premier champ qui touche l'accueil, l'information et l'orientation de tous les publics hein vers l'artisanat. Heu on a un deuxième champ qui touche la formation tout au long de la vie donc vraiment toutes ces dynamiques avec les différents publics que cela peut concerner. Un troisième champ, là qui est comment on réfléchit à on va dire une élévation du niveau de formation, de qualification de nos chefs d'entreprise mais aussi des apprentis qui arrivent au sein de l'URMA. Heu et c'est là où l'on positionne aussi tout le travail avec l'enseignement supérieur et après on a un quatrième champ qui est heu ben l'aspect un peu cellule de veille, de recherche et de transfert, diffusion souhaité au titre de l'urma donc là</p>	<p>partenariat » S2L347</p> <p>« notamment les partenariats avec d'autres centres de formation de la région, des partenariats bien sûr avec l'enseignement supérieur, des partenariats avec les acteurs de la recherche et de l'innovation sur la région » S2L349</p> <p>« l'artisanat s'ouvre justement dans des dynamiques de partenariat avec l'extérieur pour pouvoir avancer sur les objectifs en fait souhaités au travers de l'urma »S2L353</p> <p>« on a nous bien structuré nos axes d'approche par rapport à l'URMA, »S2L355</p> <p>« un premier champ qui touche l'accueil, l'information et l'orientation de tous les publics hein vers l'artisanat. Heu on a un deuxième champ qui touche la formation tout au long de la vie donc vraiment toutes ces dynamiques avec les différents publics que cela peut concerner. Un troisième champ, là qui est comment on réfléchit à on va dire une élévation du niveau de formation, de qualification de nos chefs d'entreprise mais aussi des apprentis qui arrivent au sein de l'URMA. et c'est là où l'on positionne aussi tout le</p>	<p>« les partenariats sont les autres centres de formation de la région, l'enseignement supérieur, les acteurs de la recherche et de l'innovation »</p> <p>« des dynamiques de partenariat avec l'extérieur pour avancer sur les objectifs de l'urma »</p> <p>« axes d'approche structurés »</p> <p>« Trois champs orientation, formation tout au long de la vie et élévation des niveaux de formation, de qualification »</p> <p>« Public chefs d'entreprise mais aussi des apprentis »</p> <p>« positionne le travail avec l'enseignement</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
---	---	---	--

	<p>aussi beaucoup de partenariats sur ce champ là puisque c'est pas notre domaine de compétences premier, on a pas d'équipe en charge de tout ça au sein de la chambre. Donc heu et on va dire cette grosse cellule de veille, on souhaite la matérialiser dans un de nos futurs projets dont l'ouverture est prévue sur 2015 heu en 2015 sur l'île sud qui sera la création de notre campus des métiers et de l'artisanat de région nord pas de calais qui sera le siège de l'URMA et où là on va vraiment on dire c'est un véritable cluster de l'artisanat où on va retrouver ses trois dynamiques de l'urma dans tous les champs action éco, formalités, attractivité des métiers, donc vraiment heu on va dire tout le cartouche avec un peu les différents axes possibles de développement et des outils de développement qui viennent grandement toucher l'urma. Voilà un peu heu heu...on va dire mes missions sur l'urma alors bien sûr j'ai d'autres missions donc c'est vrai que on le voit le volet notamment formation et tous les axes de l'urma touche beaucoup de projets aussi qui sont des projets transversaux de la chambre alors j'ai dans ma mission aussi d'accompagner le secrétaire général sur la conduite de tous ces projets transversaux. Et j'ai également en charge le suivi du contrat régional de développement des formations professionnelles heu...qui a conduit à l'élaboration d'un contrat</p>	<p>travail avec l'enseignement supérieur et après on a un quatrième champ qui l'aspect un peu cellule de veille, de recherche et de transfert, diffusion souhaité au titre de l'urma donc là aussi beaucoup de partenariats sur ce champ là puisque c'est pas notre domaine de compétences premier, » S2L356</p> <p>« cette grosse cellule de veille, on souhaite la matérialiser dans un de nos futurs projets dont l'ouverture est prévue sur 2015 qui sera la création de notre campus des métiers » S2L366</p> <p>« siège de l'URMA et où là on va vraiment on dire c'est un véritable cluster de l'artisanat »S2L369</p> <p>« mission aussi d'accompagner le secrétaire général sur la conduite de tous ces projets transversaux. »S2L378</p> <p>« Et j'ai également en charge le suivi du contrat régional de développement des formations professionnelles »S2L379</p> <p>« contrat d'objectif sectoriel pour l'artisanat qui va être signé prochainement au mois de juin lors de notre assemblée générale »S2L380</p>	<p>supérieur »</p> <p>« cellule de veille, de recherche et de transfert »</p> <p>« beaucoup de partenariat sur champs car pas le domaine des cma »</p> <p>« cellule de veille à matérialiser avec l'ouverture prévue sur 2015 d'un campus des métiers »</p> <p>« le campus des métiers sera le siège de l'URMA »</p> <p>« Le campus, c'est un véritable cluster de l'artisanat »</p> <p>« accompagner le secrétaire général sur la conduite de tous ces projets transversaux »</p> <p>« suivi du contrat régional de développement des formations professionnelles »</p> <p>« contrat d'objectif sectoriel va être signé t lors de l'assemblée générale »</p>	<p>Production de savoir</p> <p>Transaction</p> <p>Production de savoir</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	---	---	---	--

<p>d'objectif sectoriel pour l'artisanat qui va être signé prochainement au mois de juin lors de notre assemblée générale et heu donc il se décline en fait 21 fiches au total qu'on a vraiment, ça a vraiment été une dynamique, un partenariat, là on a eu beaucoup de réunions associant tous les acteurs heu concernés par le développement de la formation dans l'artisanat au niveau régional. Donc et c'était assez symbolique c'était vraiment le paritarisme qui a eu lieu dans ces ?? car les syndicats de salariés étaient présents au côté aussi des représentations professionnelles. Donc on a une série de fiches actions sur ces 21 fiches qui seront en pilotage en fait, on attend un pilotage de la chambre sur ces fiches-là heu puisque à chaque fois bien sur les dynamiques sont partenariales et donc j'ai à charge justement l'animation pour la réalisation de ces actions particulières du COS piloté par la chambre. Et assez spécifiquement c'est vrai que c'est un contrat d'objectifs sectoriels qui a très très vite démarré alors je pense que la dynamique de travail qui s'est installée dans la rédaction même du contrat a favorisé beaucoup les échanges, les habitudes de travail en commun ce qui fait que là on a saisi on a eu plusieurs opportunités qui on fait que déjà certaines actions sont mises en œuvre alors que le contrat n'est pas encore on va dire officiellement signé. Donc on</p>	<p>« il se décline en fait 21 fiches ... ça a été une dynamique, un partenariat, là on a eu beaucoup de réunions associant tous les acteurs concernés par le développement de la formation dans l'artisanat au niveau régional. »S2L382</p> <p>« c'était assez symbolique c'était vraiment le paritarisme » S2L385</p> <p>« j'ai à charge l'animation pour la réalisation de ces actions particulières du COS piloté par la chambre. » S2L390</p> <p>« la dynamique de travail qui s'est installée dans la rédaction même du contrat a favorisé beaucoup les échanges, les habitudes de travail en commun »S2L393</p> <p>« on espère que cela</p>	<p>« dynamique, un partenariat associant tous les acteurs »</p> <p>« le paritarisme a eu lieu »</p> <p>« animation d'un comité piloté par la chambre pour la réalisation des actions particulières »</p> <p>« dynamique de travail installée dans la rédaction du contrat a favorisé les échanges, les habitudes de travail en commun »</p> <p>« espère pérennité de</p>	<p>transaction</p> <p>transaction</p> <p>transaction</p> <p>Transaction</p> <p>transaction</p>
---	---	--	--

	<p>espère que cela continuera dans ce sens-là mais c'est vraiment un grand acte aussi là au niveau de l'avancement de la stratégie formation au titre de l'artisanat heu au niveau de la région nord pas de calais. Voilà un peu pour mes différentes missions sur ce champ du site urma. On va dire que j'ai aussi un gros travail de heu travail sur la prospective heu toujours pour faire évoluer notre carte des formations donc là par exemple sur ce chantier là je travaille beaucoup avec la direction des projets transversaux où on a un observatoire quelqu'un qui travaille sur des productions statistique pour la chambre donc l'idée c'est que j'investi certains secteurs qui peuvent nous sembler porteurs pour l'urma heu et on mène ensemble toute une série de travaux d'analyse mais pas simplement des stats hein on va rencontrer aussi des partenaires, on fait un peu un benchmarking de tout ce qui se passe dans d'autres régions par des opérateurs chambre de métiers ou non chambre de métiers pour voir un peu si il y a des opportunités pour nous de développer en fait des filières de formation sur la région nord pas de calais. Alors par exemple les métiers verts en font partie heu le numérique, là aussi on travaille beaucoup sur la question du numérique heu puisque c'est un chantier à la fois qui intéresse énormément nos artisans mais aussi on se rend compte que sur pas mal de</p>	<p>continuera dans ce sens-là » S2L397</p> <p>« c'est vraiment un grand acte aussi là au niveau de l'avancement de la stratégie formation au titre de l'artisanat » S2L397</p> <p>« j'ai aussi un gros travail sur la prospective toujours pour faire évoluer notre carte des formations » S2L400</p> <p>« je travaille beaucoup avec la direction des projets transversaux où on a un observatoire quelqu'un qui travaille sur des productions statistique » S2L402</p> <p>« on mène ensemble toute une série de travaux d'analyse mais pas simplement des stats on va rencontrer aussi des partenaires, on fait un peu un benchmarking de tout ce qui se passe dans d'autres régions » S2L405</p> <p>« des opportunités pour nous de développer en fait des filières de formation sur la région » S2L409</p> <p>« on se rend compte que sur pas mal de métiers il faut faire évoluer nos formations puisque</p>	<p>cette dynamique de travail»</p> <p>«avancement de la stratégie formation au titre de l'artisanat »</p> <p>« prospective importante pour faire évoluer la carte des formations »</p> <p>« travaille sur les projets transversaux avec observatoire »</p> <p>« travaux d'analyse ensemble avec les partenaires et benchmarking régional »</p> <p>«identifier les possibilités d'opportunités pour développer des filières de formation »</p> <p>« Nécessité de faire évoluer nos formations en lien</p>	<p>Transaction</p> <p>Production de savoir</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Production de savoirs</p>
--	--	---	--	--

	<p>métiers heu ben il faut faire évoluer nos formations puisque le numérique prend une place de plus en plus importante même sur des métiers qui étaient on va dire heu manuels avant tout heu les métiers de fabrication, le travail de la pierre quelque chose comme ça où ben là on est en réflexion aussi heu on prépare nos futures entrées apprentissage on fait évoluer notre carte avec tout ce travail de prospective là qu'on mène alors pas vraiment en interne c'est vrai que c'est vraiment avec l'ensemble aussi des partenaires qui nous fournissent aussi qui viennent compléter finalement les informations heu que nous on va rechercher au sein du tissu artisanal. Voilà je pense avoir fait le tour un peu de tous les chantiers en cours heu</p>	<p>le numérique prend une place de plus en plus importante même sur des métiers qui étaient on va dire manuels » S2L413</p> <p>« on est en réflexion, on prépare nos futures entrées apprentissage on fait évoluer notre carte avec tout ce travail de prospective là qu'on mène » S2L416</p> <p>« pas vraiment en interne c'est vrai que c'est vraiment avec l'ensemble aussi des partenaires qui nous fournissent aussi qui viennent compléter finalement les informations heu que nous on va rechercher au sein du tissu artisanal. » S2L418</p>	<p>avec l'évolution des métiers »</p> <p>« réflexion sur les futures entrées apprentissage pour faire évoluer la carte avec tout ce travail de prospective »</p> <p>« c'est avec l'ensemble des partenaires que se complètent les informations utiles à la prospective »</p>	<p>Production de savoirs</p> <p>Coopération</p>
<p>423 à 466</p>	<p>A3: D'accord, donc le COS en fait est l'instance de l'urma pour les décisions ?</p> <p>S3: non. Pour les décisions, alors par rapport aux instances, c'est vrai qu'on a on a mis en place un comité d'orientation et de partenariat donc il s'est réuni déjà trois fois. Donc la première année, nous on a été labélisé en fait en 2010, donc la première année il s'est réunis en 2010 on va dire que c'était plus un cop d'installation hein tous les partenaires n'étaient pas représentés pas encore associés à cette étape-là. En 2011, là il y a eu un deuxième cop qui heu vraiment là a installé l'ensemble des partenaires.</p>	<p>« Pour les décisions, alors par rapport aux instances, c'est vrai qu'on a on a mis en place un comité d'orientation et de partenariat » S3L424</p> <p>« Donc la première année, nous on a été labélisé en fait en 2010 » S3L426</p> <p>« le cop a installé l'ensemble des partenaires... du monde éducatif de l'enseignement supérieur étaient présents. » S3L429</p>	<p>Mise en place d'un comité d'orientation et de partenariat</p> <p>Label en 2010</p> <p>Le cop réuni l'ensembles des partenaires de l'enseignement supérieur</p>	<p>Coopération</p> <p>Transaction</p> <p>coopération</p>

	<p>Donc là par exemple les partenaires du monde éducatif de l'enseignement supérieur étaient présents. Et là au mois de novembre j'ai organisé le troisième cop donc j'avais eu , moi je suis arrivé en juillet donc j'ai eu le temps de revoir tous les partenaires, de dresser avec eux des bilans de l'urma à deux ans et de voir ensemble justement les perspectives qui pourraient être développées au titre des quatre axes de travail pour vous expliquer la structuration que l'on a mise en place en fait ce troisième cop nous a permis à la fois de partager tous ensemble le bilan, un premier bilan et de proposer des perspectives qui ont été validées justement pour une mise en œuvre maintenant d'actions au titre de l'urma. Donc là j'ai organisé suite au cop des petits groupes de travail avec les différents partenaires, des artisans y participent également pour justement on avait déjà un peu déjà des idées d'actions qui pouvaient être menées donc dans le but de les mettre en place de les enrichir aussi de cette dernière consultation. Voilà donc le cop est comme une instance importante puisque, j'ai quasiment une quarantaine de personnes qui y participent, tout le monde est là, il y a à la fois les organisations professionnelles, le monde éducatif, les opca, les institutionnels heu il y a Pôle emploi etc. il y a vraiment beaucoup de monde qui est là et tous vraiment</p>	<p>« je suis arrivé en juillet donc j'ai eu le temps de revoir tous les partenaires »S3L432</p> <p>« de dresser avec eux des bilans de l'urma à deux ans » S3L433</p> <p>« de voir ensemble justement les perspectives qui pourraient être développées au titre des quatre axes de travail »« ce cop nous a permis de partager tous ensemble» S3L433</p> <p>« j'ai organisé suite au cop des petits groupes de travail avec les différents partenaires, des artisans y participent également ...dans le but de les mettre en place des actions de les enrichir aussi de cette dernière consultation. »S3L438</p> <p>« une instance importante puisque, j'ai quasiment une quarantaine de personnes qui y participent » S3L442</p> <p>« tous vraiment avec cette posture ils ont bien compris</p>	<p>Rencontrer tous les partenaires</p> <p>Faire état des lieux</p> <p>Identifier ensembles les perspectives selon des axes de travail et partager</p> <p>Organisation de petits groupes de travail déclinés du COP</p> <p>Cop regroupe une quarantaine de personnes</p> <p>Instance de partage et de construction</p>	<p>coopération</p> <p>coopération</p> <p>Transaction</p> <p>Coopération</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	---	--	---	---

	<p>avec cette posture ils ont bien compris que c'était une instance heu à la fois où l'on partageait mais aussi où on proposait en fait on essayait de construire ensemble le développement de l'urma. Voilà et à côté de ça c'est vrai qu'on a après heu on mobilise très souvent heu notre bureau puisqu'on a une assemblée générale avec 70 élus, on a un bureau avec 24 élus, ce bureau est constitué d'artisans qui sont tous en fait aussi représentants d'un territoire parce que après on a des commissions territoriales pour vraiment respecter l'équité de l'ensemble des territoires de la région donc ils ont à la fois la casquette développement local mais aussi l'ambition de développement régional et chaque fois qu'il y a des conventions, des propositions de partenariat, des points d'étape vraiment important sur une proposition d'orientation d'une nouvelle offre de formation etc, tout est vu à chaque fois, tout est validé en réunion de bureau. Et préalablement à ça on a une commission de la formation professionnelle qui regroupe là aussi dix, douze élus qui sont vraiment là eux qui travaillent sur ces questions de la formation donc généralement on fait tout passé en amont là comme ça c'est vrai que tout ce qui passe après au bureau on a la garantie d'enrichissement déjà avec les élus et les projets présentés. Voilà un peu par rapport à tout ça, alors</p>	<p>que c'était une instance heu à la fois où l'on partageait mais aussi où on proposait en fait on essayait de construire ensemble le développement de l'urma »S3L447</p> <p>« tout est validé en réunion de bureau. » S3L456</p> <p>« C'est quand même relativement bien organisé, ça suit bien à chaque fois une décision, ça suit bien son cours et on a au moins la garantie que tout nouveau partenariat qui va bien sûr à chaque fois aussi mobiliser les artisans. »S3L462</p>	<p>commune</p> <p>Validation finale en réunion de bureau</p> <p>Logique de validation de garantie et d'organisation</p>	<p>Transaction</p>
--	---	---	---	--------------------

<p>467 à 507</p>	<p>c'est vrai que c'est quand même relativement bien organisé, ça suit bien à chaque fois une décision, ça suit bien son cours et on a au moins la garantie que tout nouveau partenariat qui va bien sûr à chaque fois aussi mobiliser les artisans. On le fait pour le compte des artisans ça correspond bien aux enjeux de développement de l'artisanat et de la formation région nord pas de calais.</p> <p>A4: il y a vraiment une implication et une motivation de tous les acteurs en fait ?</p> <p>S4: Oui complètement, oui complétement complétement c'est vrai que ça la dessus heu c'est vraiment heu il y a rien à dire quoi (rire) c'est facilitateur c'est vrai et puis vous voyez heu il y a même des artisans parfois qui prennent sur leur temps de travail pour venir participer à un groupe de travail où ils vont se retrouver autour de la table avec les acteurs de l'enseignement supérieur etc et c'est vrai qu'il n'y a rien de tel vraiment pour avoir vraiment bien maîtriser l'enjeu quoi et se rendent compte de ce qui est faisable, de ce qui intéresse vraiment, ce qui est profitable finalement pour le tissu artisanal heu c'est vraiment l'idéal quoi. Voilà voilà. Et par rapport à l'organisation peut être aussi c'est vrai que pour aussi heu on a régionalisé , on a fusionné les deux départements en 2011, à la suite de ça aussi il y a eu une restructuration vraiment, on a une</p>	<p>« complètement, oui complément complétement » S4L468</p> <p>« c'est facilitateur ... il y a même des artisans parfois qui prennent sur leur temps de travail pour venir participer à un groupe de travail » S4L469</p> <p>« se rendent compte de ce qui est faisable, de ce qui intéresse vraiment, ce qui est profitable finalement pour le tissu artisanal »S4L473</p> <p>« par rapport à l'organisation peut être ... on a régionalisé, on a fusionné les deux départements en 2011, à la suite de ça aussi il y a eu une restructuration, on a une direction de la formation</p>	<p>Très forte implication des acteurs partenaires</p> <p>La motivation est facilitatrice</p> <p>L'implication permet de voir ce qui est faisable et profitable</p> <p>La régionalisation a permis l'harmonisation et la fusion des services</p>	<p>Transaction coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Transaction</p>
----------------------	--	--	---	---

	<p>direction de la formation unique sur l'ensemble de la région avec un ordre d'organisation unique et harmonisé heu vous parliez beaucoup de mutualisation c'est vrai que l'on est dans ce cadre-là mais on est surtout moi je dirai vraiment il y a une volonté d'harmonisation dans les pratiques dans les modes de gestion, dans la façon de faire, heu tous nos cap par exemple sont à 800 heures partout voilà donc heu on a vraiment une harmonie de travail et on a structuré cette direction régionale autour de quatre grands pôles, en fait dans cette direction régionale on a un premier poste qui touche l'appui régional à la formation c'est là où on a par exemple heu on va dire entre guillemet nos ingénieurs pédagogiques heu c'est vrai que moi parfois je mouline sur des partenariats avec par exemple des acteurs de l'enseignement supérieur ben j'associe souvent l'ingénierie pédagogique pour voir si ben ça rendre bien si les plannings proposés ça rentre bien dans les organisations de travail avec nos artisans heu heu tout le travail aussi sur comment parfois on peut aménager des modules proposés par nos partenaires pour vraiment tenir compte des réalités des enjeux de l'artisanat. Après on a un deuxième poste que l'on va dire un poste CFA heu c'est toute la gestion et le pilotage de formation des centres d'apprentis après on a un poste de formation continue et là tu regroupes</p>	<p>unique sur l'ensemble de la région avec un ordre d'organisation unique et harmonisé »S4L475</p> <p>« il y a une volonté d'harmonisation dans les pratiques dans les modes de gestion, dans la façon de faire » S4L481</p> <p>« on a vraiment une harmonie de travail et on a structuré cette direction régionale autour de quatre grands pôles ;;avec nos ingénieurs pédagogiques » S4L483</p> <p>« parfois je mouline sur des partenariats avec par exemple des acteurs de l'enseignement supérieur j'associe souvent l'ingénierie pédagogique pour voir si ben ça rendre bien si les plannings proposés ça rentre bien dans les organisations de travail avec nos artisans » S4L487</p> <p>« tout le travail aussi sur comment parfois on peut aménager des modules proposés par nos partenaires pour vraiment tenir compte des réalités des enjeux de l'artisanat. »S4L490</p>	<p>Volonté d'harmonisation dans les pratiques</p> <p>Harmonisation du travail et structuration autour de quatre pôles dont l'ingénierie pédagogique, la gestion du CFA, la gestion de la formation continue et un institut de formation d'ambulanciers</p> <p>Difficile de s'assurer de l'adéquation entre l'ingénierie pédagogique de l'enseignement supérieur et le planning des artisans.</p> <p>Travail sur l'aménagement des modules en lien avec les enjeux de l'artisanat</p>	<p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Production de savoir</p> <p>Production de savoir</p>
--	--	--	--	---

<p>508 à 576</p>	<p>tout, tu travailles à la fois sur la formation continue des artisans des salariés puisque depuis peu on anime un dispositif de gestion des compétences, c'est un ?? régional sur les métiers des services et de l'alimentaire, il y a aussi la formation continue des demandeurs d'emploi et la Vae qui est rattachée à ce poste. Et après on a une spécificité régionale c'est qu'en fait on gère un institut de formation des ambulanciers donc là on ne l'a pas intégrer dans le pôle de formation d'apprentis car c'est spécifique ce n'est pas les mêmes façons de faire il faut passer un concours par exemple il faut suivre la formation pour suivre le concours etc. On travaille en partenariat avec un centre hospitalier sur cette formation heu donc là on l'a isolée on en a fait un quatrième plot, qui est pas structurant en soi c'est plutôt les 3 premiers plots qui structurent vraiment l'activité de l'urma. Voilà donc on est vraiment dans cette approche heu de direction formation unique mais avec des plots d'intervention bien identifiés. Voilà voilà</p> <p>A5 : Alors par rapport aux échanges que vous avez lors du cos ou dans tous regroupement avec les partenaires et acteurs, est ce que vous vous rendez compte qu'il y a des lieux plus propices à l'échange où ils sont plus à même de venir chez vous lorsque vous organisez des réunions ou dans d'autres locaux, chez des partenaires ?</p>	<p>« Et après on a une spécificité régionale »S4L499</p> <p>« approche de direction formation unique mais avec des plots d'intervention bien identifiés. »S4L506</p> <p>« nous on essaie de les faire</p>	<p>Spécificité régionale</p> <p>Une direction et des pôles de compétences</p> <p>Appréciation des</p>	<p>Production de savoir</p> <p>Production de savoir</p> <p>Transaction</p>
------------------	--	---	---	--

	<p>S5 :Alors nous on essaie de les faire venir chez nous heu parce ce que là ils sont très demandeurs de heu on organise ça chez nous et on a parmi nos centres de formation deux antennes urma qui sont vraiment nos locomotives heu on en a une sur Tourcoing, Tourcoing le virolois ou là on a vraiment heu on a l'optique heu la prothèse dentaire avec des méthodes...par exemple tout l'aspect numérique est développé sur ce site heu c'est vraiment une très très belle réalisation et plus c'est adossé, le cfa est adossé à un lycée donc c'est assez rigolo aussi voilà le (rire) de montrer qu'un même bâtiment peut rapprocher l'éducation nationale, le coté académique et le coté apprentissage donc c'est vrai que souvent, on les fait, quand on organise les réunions on les fait sur ce site-là qui a déjà été d'ailleurs pal mal visité par des présidents et des ministres à chaque fois qu'ils viennent dans le nord pas de calais, ils demandent à aller au virollois et aussi parce que ils aiment bien nos partenaires qu'on leur réserve un petit temps heu pour visiter pour discuter avec les profs, les apprentis heins alors on n'hésite pas à le faire ça ou alors on organise souvent des réunions aussi sur haras puisque la aussi on a un nouveau centre formation qui a ouvert ses portes heu l'année dernier quasiment ou là on est vraiment sur heu, en partenariat avec l'anfa on a ouvert un pôle on va dire</p>	<p>venir chez nous parce ce que là ils sont très demandeurs ...on organise ça chez nous et on a parmi nos centres de formation deux antennes urma qui sont vraiment nos locomotives » S5L512</p> <p>« c'est adossé, le cfa est adossé à un lycée donc c'est assez rigolo aussi voilà le (rire) de montrer qu'un même bâtiment peut rapprocher l'éducation nationale, le coté académique et le coté apprentissage » S5L518</p> <p>« ils aiment bien nos partenaires qu'on leur réserve un petit temps heu pour visiter pour discuter avec les profs, les apprentis »S5L523</p> <p>« alors on n'hésite pas à le faire ça ou alors on organise souvent des réunions »S5L525</p> <p>« on a un nouveau centre formation qui a ouvert ses portes heu l'année dernier ...</p>	<p>partenaires de se réunir sur site. Deux antennes propices.</p> <p>Particularité car antennes adossées aux bâtiments de l'éducation nationale. Rapprochement géographique</p> <p>Les partenaires apprécient d'échanger, de découvrir les lieux.</p> <p>Organisation de réunions pour satisfaire la demande des partenaires en termes de découverte.</p> <p>Opportunité de créer un centre de formation en partenariat avec un</p>	<p>Production de savoir</p> <p>Transaction</p> <p>Coopération</p> <p>Production de savoir</p>
--	---	--	---	---

	<p>d'excellence automobile heu il est magnifique, c'est vrai que franchement heu c'est vraiment un bel outil qui est très reconnu puisque un exemple, toute la profession en fait des concessionnaires, on a un partenariat fort avec Renault la dessus, ils nous prêtent des véhicules heu par exemple là on a eu quelques véhicules électriques pour que les apprentis puissent travailler sur des véhicules qui peuvent retrouver maintenant dans leurs futurs activités professionnelles et tous les concessionnaires de la région nord, le grand nord de paris sont venus en formation en fait sur le site heu donc ça vous montre un peu vraiment le côté d'excellence et innovant du produit. Et il y a un deuxième pan sur ce bâtiment-là qui est la performance énergétique donc on a notamment toutes les différentes chaudières, la pompe à chaleur etc heu l'éolien on a vraiment la totale sur ce centre la ça attire beaucoup hein, c'est vrai quand on organise les réunions on en profite à chaque fois pour faire une visite et montrer les équipements et ça redore complètement l'image de l'artisanat. C'est vrai parfois il y a des partenaires qui ont une image un peu vieillotte de l'artisanat qui ne se remet pas en question etc et quand ils voient des outils comme ça de formation heu heu ils se rendent compte vraiment de l'outil d'excellence qu'est l'urma quoi. Heu ils n'ont pas toujours à l'esprit,</p>	<p>en partenariat avec l'anfa on a ouvert un pôle on va dire d'excellence automobile.S5L526</p> <p>« il est magnifique, c'est vrai que franchement c'est vraiment un bel outil qui est très reconnu »S5I529</p> <p>« Prêts de véhicules par concessionnaires pour que les apprentis puissent travailler sur des véhicules qui peuvent retrouver maintenant dans leurs futurs activités professionnelles » S5L531</p> <p>« C'est vrai parfois il y a des partenaires qui ont une image un peu vieillotte de l'artisanat qui ne se remet pas en question etc et quand ils voient des outils comme ça de formation ils se rendent compte vraiment de l'outil d'excellence qu'est l'urma » S5L541</p>	<p>partenaire</p> <p>Satisfaction de cet outil, reconnaissance</p> <p>Prêt véhicules de partenaires pour s'adapter à l'évolution du métier de la mécanique</p> <p>L'image d'université rajeunit l'image de l'artisanat</p>	<p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Production de savoir</p>
--	--	---	--	---

	<p>c'est vrai que donc on organise souvent la mais on va aussi chez eux c'est vrai que là par exemple on travaille sur un partenariat avec les iut, qui ont invité notre bureau prochainement pour faire une rencontre en fait heu au sein d'un ets universitaire sur Valenciennes aussi pour être au plus près en fait, il va y avoir des présentations des différentes filières de formation qui pourraient intéresser justement l'artisanat. Donc heu on trouvait que c'était une opportunité aussi d'être sur leur site pour qu'ils se rendent compte aussi des différentes dynamiques et c'est vrai que souvent aussi des partenaires interviennent même dans les bureaux de la chambre quand on envisage par exemple de développer un partenariat pour qu'il y ait vraiment cette rencontre et cette confrontation avec nos artisans sur les différents enjeux et les actions c'est vrai que souvent le partenaire présente son action et ce pourquoi on a envisagé de travailler ensemble. Et ça permet vraiment aussi de faciliter, rapprocher de favoriser après les conduites d'actions. Voilà voilà donc heu c'est vrai qu'en termes de partenariat heu heu. C'est vrai c'est pas toujours évident de par exemple le rapprochement avec l'enseignement supérieur. C'est vrai que l'on est quand même dans deux mondes, deux univers complètement différents donc il faut pas se tromper quand on fait les interfaces, il faut</p>	<p>« on travaille sur un partenariat avec les iut, qui ont invité notre bureau prochainement pour faire une rencontre en fait heu au sein d'un ets universitaire » S5L546</p> <p>« c'était une opportunité aussi d'être sur leur site pour qu'ils se rendent compte aussi des différentes dynamiques » S5L550</p> <p>« cette rencontre et cette confrontation avec nos artisans sur les différents enjeux et les actions c'est vrai que souvent le partenaire présente son action et ce pourquoi on a envisagé de travailler ensemble. » S5L554</p> <p>« Et ça permet vraiment aussi de faciliter, rapprocher de favoriser après les conduites d'actions. » S5L556</p> <p>« en termes de partenariat c'est vrai c'est pas toujours évident ... le rapprochement avec l'enseignement supérieur. » S5L558</p> <p>« C'est vrai que l'on est quand même dans deux mondes, deux univers complètement</p>	<p>Rencontre prévue entre iut et bureau pour formaliser un partenariat</p> <p>Dynamiques visibles si visite sur site des partenaires</p> <p>Rencontre favorise les confrontations sur les enjeux et permet d'évoquer pourquoi on envisage de travailler ensemble</p> <p>Les rencontres facilitent et rapproche les conduites d'actions</p> <p>Rapprochement entre enseignement supérieur et URMA pas facile</p> <p>Deux univers différents d'où le rôle important</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	--	---	---	--

	<p>vraiment les faire au bon moment heu de il faut déjà parler le même vocabulaire on se rend compte qu'on est pas toujours, qu'on n'emploie pas le même vocabulaire donc c'est important qu'il y ait toute cette phase préalable de préparation parce que c'est vrai que cela pourrait très vite une très bonne idée de partenariat pourrait être sabotée parce que on a encore à apprendre à se connaître quoi à voir quelles sont les vellités de chacun aussi au travers de tout ça heu ça demande du temps quand même je trouve que c'est pas aussi simple que ça même si les volontés y sont, il y a vraiment cette envie de travailler ensemble, mais il faut bien préparer le terrain, c'est quand même deux univers complètement différents quoi. Donc heu..les artisans veulent du concret, c'est vrai que souvent un peu le monde universitaire c'est beaucoup d'abstrait quoi beaucoup de grand discours (rire) donc il faut vraiment apprendre à préparer tout ça quoi avant d'aller sur l'action, alors après c'est vrai quand on arrive et qu'on a pris le temps qu'on bien poser les choses heu qu'on a bien compris que les choses qu'on exprimait étaient bien les mêmes choses on y arrive quand même relativement facilement quoi.</p> <p>A6 : D'accord, et dans ces échanges de construction justement est ce qu'il y a des moments où il y a un peu de méfiance voilà on s'engage mais (coupure)</p>	<p>différents donc il faut pas se tromper quand on fait les interfaces, il faut vraiment les faire au bon moment »S5L560</p> <p>« il faut déjà parler le même vocabulaire on se rend compte qu'on est pas toujours, qu'on n'emploie pas le même vocabulaire donc c'est important qu'il y ait toute cette phase préalable de préparation »S5L562</p> <p>« une très bonne idée de partenariat pourrait être sabotée parce que on a encore à apprendre à se connaître quoi à voir quelles sont les vellités de chacun »S5L565</p> <p>« ça demande du temps quand même je trouve »S5L567</p> <p>« si les volontés y sont, il y a vraiment cette envie de travailler ensemble, »S5L568</p> <p>« mais il faut bien préparer le terrain »S5L569</p> <p>« les artisans veulent du concret, c'est vrai que souvent un peu le monde universitaire c'est beaucoup d'abstrait beaucoup de grand discours »S5L570</p> <p>« quand on arrive et qu'on a pris le temps qu'on bien poser les choses heu qu'on a bien compris que les choses qu'on</p>	<p>du chargé d'urma a faire l'interface</p> <p>Nécessité d'un vocabulaire commun donc préparation du chargé URMA nécessaire</p> <p>Nécessité d'apprendre à se connaître et connaître les vellités de chacun pour maintenir et développer un partenariat</p> <p>Temps consacré à la mise en place des partenariats en termes de connaissance collective</p> <p>Envie de travailler ensemble</p> <p>Préparation des partenariats utile</p> <p>Concilier abstrait (université) et concret (artisanat)</p> <p>La préparation facilite l'échange avec les partenaires</p>	<p>transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	--	--	--	--

<p>577 à 610</p>	<p>S6 : Il y en a, je vais prendre un exemple tout bête. heu c'est vrai qu'on a nous un pôle de recherche de l'enseignement supérieur le « PRES » qui regroupe toutes les universités au niveau de la région donc c'est vrai que pour heu avoir une stratégie d'ensemble avec le milieu universitaire on sait très vite nous rapprocher du « PRES » qui a vraiment été tout de suite favorable à un partenariat, on a dessiné franchement différentes pistes et après, on a commencé du coup à travailler au local quoi avec les différentes universités et heu heu c'est vrai qu'il y a encore des interlocuteurs qui regardent un peu bizarre, bizarrement le fait que l'on s'appelle université donc heu il faut expliquer, faut rassurer voilà (rire) donc heu il faut, je pense, tenir sa position, j'ai jamais dit ben non désolée, d'accord, j'accepte ben non je vais mettre cfa dans la convention et je ne vais pas parlé des universités et je vais parler que des chambres de métiers non, heu il faut expliquer, je pense qu'il faut dire que c'est pas la même chose, il faut bien redonner les, expliquer les enjeux de tout ça, voir comment on peut faire et expliquer qu'on est pas du tout en concurrence bien au contraire et après ça passe mais on</p>	<p>exprimait étaient bien les mêmes choses on y arrive quand même relativement facilement quoi. » S5I573</p> <p>« je vais prendre un exemple tout bête de méfiance, c'est vrai qu'on a nous un pôle de recherche de l'enseignement supérieur le « PRES »...y a encore des interlocuteurs qui regardent un peu bizarre, bizarrement le fait que l'on s'appelle université »S6L579</p> <p>« il faut expliquer, faut rassurer tenir sa position, ... il faut expliquer, je pense qu'il faut dire que c'est pas la même chose, il faut bien ..., expliquer les enjeux de tout ça, voir comment on peut faire »</p> <p>« expliquer qu'on est pas du tout en concurrence bien au contraire »S6I587</p>	<p>Méfiance sur le fait que l'URMA soit une université</p> <p>Il faut expliquer les enjeux pour enlever l'image de la concurrence que peuvent avoir les partenaires</p>	<p>Production de savoir</p> <p>Production de savoir</p>
----------------------	--	--	---	---

	sent quand même qu'il a encore heu, on va dire certaines personnes dans le milieu universitaire qui lors des premiers échanges heu donc c'est assez marrant dans les échanges, après cela se passe bien. Par exemple là, l'université, on a signé une convention de partenariat, le partenariat se passe super bien, donc c'était l'université l'île 2, faculté dentaire qui forme les futurs chirurgiens-dentistes et nous on a une section, plusieurs sections en apprentissage de prothésistes dentaires sur Tourcoing le Virolois et l'on s'est bien rendu compte notamment puisque bien souvent la profession le soulignait, qu'il était important de faire travailler nos futurs professionnels dès la formation ensemble puisque c'est deux métiers étroitement liés mais souvent, c'est difficile la pratique professionnelle parce qu'il y a des tas d'enjeux économiques et maintenant la concurrence qui s'affiche très fortement sur la prothèse dentaire. Donc on a spécifié tous ces enjeux et on travaille en fait sur des interactions pédagogiques entre les étudiants chirurgiens-dentistes et les apprentis prothésiste dentaires de l'urma. Donc avec des enseignants universitaires qui viennent chez nous, nous on va chez eux, les apprentis bougent et les étudiants de chaque côté. Ils travaillent vraiment sur des situations concrètes qui pourraient être leurs futures situations professionnelles,	« certaines personnes dans le milieu universitaire qui lors des premiers échanges heu donc c'est assez marrant dans les échanges, après cela se passe bien. » S6L593 « on a signé une convention de partenariat, »S6L596 « le partenariat se passe super bien, donc c'était l'université l'île 2, faculté dentaire qui forme les futurs chirurgiens-dentistes et nous on a une section, plusieurs sections en apprentissage de prothésistes dentaires »S6L596 « on s'est bien rendu compte notamment puisque bien souvent la profession le soulignait, qu'il était important de faire travailler nos futurs professionnels dès la formation ensemble puisque c'est deux métiers étroitement liés »S6L599 « c'est difficile la pratique professionnelle... on a spécifié tous ces enjeux et on travaille en fait sur des interactions pédagogiques entre les étudiants chirurgiens-dentistes et les apprentis prothésiste dentaires de l'urma. S6L602 « avec des enseignants universitaires qui viennent chez nous, nous on va chez eux, les apprentis bougent et les étudiants de chaque côté. Ils	Changement de comportement des partenaires après explication des enjeux	Transaction
			Signature de convention	Transaction
			Partenariat avec la faculté dentaire et section d'apprentissage de prothésiste dentaire	Coopération
			Partenariat sur deux métiers étroitement lié	Coopération
			Interactions pédagogiques mises en place entre deux métiers	Production de savoir
			Echange de pratique entre étudiants/apprentis et enseignants/professeur	Production de savoir

<p>611 à 624</p>	<p>donc ils découvrent aussi en même temps les pratiques de chacun hein donc c'est très très enrichissant.</p> <p>A7 : Ah oui, ce sont des groupes hétérogènes avec des métiers différents et complémentaires.</p> <p>S7 : Complètement tout à fait donc heu par exemple là, les apprentis regardent les étudiants chirurgiens-dentistes réaliser une prothèse dentaire, ils repartent avec le moule quoi, et ils ont 48 h ou je sais plus combien trois, quatre jours pour réaliser la prothèse comme en situation professionnelle de travail. Donc c'est excellent, ils travaillent en binôme et heu ben je sais que les professeurs qui sont un peu référents de ces actions-là, sont ravis parce que eux-mêmes disent on apprend énormément de choses en se rendant à la fac et en rencontrant les enseignants de la fac heu et les enseignants de la fac disent exactement la même chose, c'est super enrichissant de venir à l'urma , de découvrir les nouvelles techniques de la prothèse qu'on connaissait pas donc on voit vraiment qu'il y a un enjeu de professionnalisation très fort et de rapprochement des professions et pourtant c'est vrai qu'au départ c'était, oui avec les universités...heu , il y avait un peu de méfiance quand même</p>	<p>travaillent vraiment sur des situations concrètes qui pourraient être leurs futures situations professionnelles, donc ils découvrent aussi en même temps les pratiques de chacun hein donc c'est très très enrichissant. »S7L606</p> <p>« Complètement tout à fait donc heu par exemple là, les apprentis regardent les étudiants chirurgiens-dentistes réaliser une prothèse dentaire » S7L613</p> <p>« ils repartent avec le moule quoi, et ils ont 48 h ou je sais plus combien trois, quatre jours pour réaliser la prothèse comme en situation professionnelle de travail. S7L614</p> <p>« ils travaillent en binôme et les professeurs qui sont un peu référents de ces actions-là, sont ravis parce que eux-mêmes disent on apprend énormément de choses en se rendant à la fac et en rencontrant les enseignants de la fac heu et les enseignants de la fac disent exactement la même chose, c'est super enrichissant de venir à l'urma , de découvrir les nouvelles techniques de la prothèse qu'on connaissait pas donc on voit vraiment qu'il y a un enjeu de professionnalisation très fort et</p>	<p>par l'observation sur site est très enrichissant</p> <p>Groupes hétérogènes</p> <p>Observation en milieu de travail</p> <p>Mise en situation professionnelle entre deux métiers</p> <p>Le rapprochement de deux formations différentes et complémentaires favorise la professionnalisation des enseignants et formateur de par leur observation des pratiques respectives</p>	<p>Production de savoir</p> <p>Production de savoir</p> <p>Production de savoir</p>
------------------	--	---	--	---

625 à 627	A8 : d'accord et les outils pédagogiques, certains sont en commun maintenant ou chacun a gardé ses propres outils ?	de rapprochement des professions » S7L617 « pourtant c'est vrai qu'au départ c'était, oui avec les universités...heu , il y avait un peu de méfiance quand même »S7L623	La méfiance des universités s'est effacée par la suite	Production de savoir
630 à 646	S8 : Ah non ils sont en commun non non. Tout est commun oui oui	« ils sont en commun non non. Tout est commun oui oui » S8L627	Outils pédagogiques en commun	Production de savoir
	A9 : et dans la construction de ceux-ci, là du coup on aborde le terme de coopération, il n'y a eu de freins non plus ? car c'est dévoiler... S9 : non, c'est vrai que c'est pareil, ça c'est pas fait du jour au lendemain mais je pense que l'aspect régionalisation, la fusion, a beaucoup facilité quand même les choses puisqu'il y a eu la mise en place d'une nouvelle organisation mais c'est vrai que cela a relativement bien suivi quoi. Y a pas eu de freins, y a pas eu, bon c'est vrai parfois il y a des situations à gérer mais dans l'ensemble je trouve que, moi je suis arrivée en juillet, quand j'ai découvert tout ça j'ai trouvé que cela c'était fait relativement rapidement et dans le consensus finalement franchement. Alors qu'on avait quand même deux départements. Hein heu le Nord et le Pas de calais qui fonctionnaient pas franchement de la même façon hein. Il	« non, la coopération, c'est vrai que c'est pareil, ça c'est pas fait du jour au lendemain »S9L630 « l'aspect régionalisation, la fusion, a beaucoup facilité quand même les choses »S9L631 « Y a pas eu de freins, y a pas eu, bon c'est vrai parfois il y a des situations à gérer mais dans l'ensemble je trouve que, moi je suis arrivée en juillet, quand j'ai découvert tout ça j'ai trouvé que cela c'était fait relativement rapidement et dans le consensus finalement franchement »S9L633 « alors qu'on avait quand même deux départements. Hein heu le Nord et le Pas de calais qui fonctionnaient pas	La coopération ne s'est pas faite du jour au lendemain La régionalisation facilité la coopération Même s'ils existent quelques situations difficiles à gérer le consensus est présent Fusion positive de deux départements pour régionaliser avec un	Coopération Coopération Coopération Transaction

<p>647 à 664</p>	<p>y avait des habitudes de travail donc là il y a vraiment eu heu, ce rapprochement s'est opéré. Je pense aussi que l'organisation de certaines fonctions à l'échelle régionale a facilité aussi les choses puisqu'on est pas resté sur des organisations des anciens départements, on a vraiment eu cette montée sur l'échelon régional et je pense que ça a , franchement du regard que j'en ai heu , j'ai trouvé que ça c'était vraiment bien fait et tout le monde a suivi et relativement rapidement quoi. Franchement voilà voilà donc heu c'est vrai que heu toute notre offre de formation de l'urma heu tout est accessible par la formation continue.</p> <p>A10 : Et en interne, hors partenaires de l'enseignement supérieur et centres de formation, par rapport au service économique, vous travaillez ensemble ?</p> <p>S10 : oui oui oui tout à fait. Alors on travaille ensemble, ben y a plein de raisons en fait. Alors déjà c'est vrai qu'avec mon positionnement transversal heu le coté par exemple prospective que je vous souligne, c'est clair que si je ne travaille pas avec le service éco là-dessus je vais droit dans le mur. Voilà puisque si on commence à construire des choses, ça passe avant tout du besoin de nos artisans donc c'est vrai, je suis en lien constant avec eux sur ces schémas-là. Et après c'est vrai que de plus en plus avec les actions, si je reprend le partenariat avec l'enseignement supérieur, c'est</p>	<p>franchement de la même façon. Il y avait des habitudes de travail donc là il y a vraiment eu heu, ce rapprochement s'est opéré. »S9L637</p> <p>« l'organisation de certaines fonctions à l'échelle régionale a facilité aussi les choses puisqu'on est pas resté sur des organisations des anciens départements, on a vraiment eu cette montée sur l'échelon régional ... j'ai trouvé que ça c'était vraiment bien fait et tout le monde a suivi et relativement rapidement quoi. » S9L640</p> <p>« oui oui oui tout à fait. Alors on travaille ensemble »S10L649</p> <p>« mon positionnement transversal heu le coté par exemple prospective que je vous souligne, c'est clair que si je ne travaille pas avec le service éco là-dessus je vais droit dans le mur. »S10L650</p>	<p>fonctionnement identique et des habitudes de travail</p> <p>L'organisation des fonctions à l'échelon régional est facilitateur</p> <p>Travail avec les services éco</p> <p>Le positionnement transversal favorise le travail avec les autres sinon échec</p>	<p>Transaction</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p>
------------------	---	---	---	--

	<p>vrai que l'on travaille sur des interactions pédagogiques, on travaille sur les volets de l'innovation et de la recherche avec eux, on travaille sur l'aménagement de certains diplômes pour faciliter l'approche, et la montée en qualif on va dire aussi de nos apprentis dans l'artisanat. Mais on travaille beaucoup aussi sur la sensibilisation des artisans heu les étudiants pardon des étudiants et c'est vrai que là heu on ne peut que parler urma on a bien tout un volet heu promotion de l'artisanat, c'est quoi l'artisanat, c'est quoi le développement économique dans l'artisanat, c'est quoi les activités de l'artisanat etc. et là c'est vrai que cette intervention-là, moi je la travaille de concert avec l'action éco.</p>	<p>« on travaille beaucoup aussi sur la sensibilisation des étudiants ... on a bien tout un volet promotion de l'artisanat, c'est quoi l'artisanat, c'est quoi le développement économique dans l'artisanat, c'est quoi les activités de l'artisanat etc. et là c'est vrai que cette intervention-là, moi je la travaille de concert avec l'action éco.S10l659</p>	<p>Travail de concert avec les services éco pour la sensibilisation des futurs étudiants</p>	<p>Coopération</p>
<p>665 à 673</p>	<p>A11 : d'accord S11 : et c'est souvent des agents de l'action éco qui viennent la réaliser au côté de l'urma car on parle bien des deux choses et des possibilités aussi, si un étudiant est intéressé d'être à la fois accompagné mais aussi d'être formé quoi. Heu grâce à l'offre de formation de l'urma. Donc on est vraiment de concert la dessus, là d'ailleurs, on est</p>	<p>« là d'ailleurs, on est en train de réfléchir sur la création d'un module de sensibilisation justement de ces cibles-là qui seraient aussi justement harmonisée, qu'on pourrait utiliser dans toutes les interventions types dans le cadre de cette communication de l'urma vers de nouvelles cibles. »S11L669</p>	<p>Travail avec l'économie sur les cibles de communication</p>	<p>Coopération</p>
<p>674 à 688</p>	<p>en train de réfléchir sur la création d'un module de sensibilisation justement de ces cibles-là qui seraient aussi justement harmonisée, qu'on pourrait utiliser dans toutes les interventions types dans le cadre de cette communication de l'urma vers de nouvelles cibles.</p>			

689 à 705	<p>A12 : Donc pas de difficultés en interne de coopération là encore</p> <p>S12 : du tout du tout. Non franchement et puis c'est vrai on le vois aussi grâce au cos artisanal, on a beaucoup de fiches actions qui touchent la formation, le développement de la formation mais qui sont aussi sur des aspects où on va dire heu ça peut pas être qu'un représentant de l'urma qui travaille dans ces chantiers-là. Par exemple, on a la GPEC, c'est clair que là, si on commence à travailler URMA tout seul dans son coin, c'est du grand n'importe quoi. Heu là d'où l'enjeu de travailler avec l'action éco etc. On travaille aussi beaucoup avec l'action éco sur heu ben on a des partenariats avec l'enseignement supérieur là d'où l'enjeu par exemple pour que quelques apprentis aujourd'hui à l'urma poursuivent sur un parcours en licence pro c'est des enjeux de reprise d'entreprise, de création d'entreprises, donc on travaille vraiment de manière heu conjointe avec l'action éco pour que cet apprenti-là puisse pendant son parcours travailler sur la détermination de son projet, puisqu'il aura un mémoire à réaliser etc en lien avec l'action éco en fait. Il y a un conseiller action éco qui pilote aussi quelque part un peu, qui est un peu le référent de sa formation.</p> <p>A13 : oui d'accord</p> <p>S13 : voilà don heu mais il n'y pas de freins du tout c'est vrai que heu</p>	<p>« du tout du tout. Non franchement » S12L675</p> <p>« On travaille aussi beaucoup avec l'action éco sur on a des partenariats avec l'enseignement supérieur là d'où l'enjeu par exemple pour que quelques apprentis aujourd'hui à l'urma poursuivent sur un parcours en licence pro c'est des enjeux de reprise d'entreprise, de création d'entreprises, donc on travaille vraiment de manière heu conjointe avec l'action éco pour que cet apprenti-là puisse pendant son parcours travailler sur la détermination de son projet, puisqu'il aura un mémoire à réaliser » S12L681</p> <p>« un conseiller action éco qui pilote aussi quelque part un peu, qui est un peu le référent de sa formation. » S12L681</p> <p>« il n'y pas de freins du tout » S13L690</p> <p>« cela apporte aussi beaucoup à l'action éco » S13L691</p>	<p>Pas de difficultés avec l'éco</p> <p>Licence pro réalisation d'un mémoire</p> <p>Un pilote éco peut être référent d'une formation</p> <p>Pas de freins</p> <p>Intérêt éco et intérêt formation</p>	<p>Coopération</p> <p>Production de savoir</p> <p>Coopération</p> <p>coopération</p>
-----------	---	---	---	--

<p>706 à 729</p>	<p>(blanc) on est vraiment, je pense que cela apporte aussi beaucoup à l'action éco parce que nous on a, on leur permet d'attirer aussi une nouvelle cible heu au travers de notre action donc vraiment il n'y a aucun frein par rapport à ça. Et nous c'est vraiment important car c'est vrai que si on a quand même beaucoup d'actions au travers de l'urma qui heu dont l'enjeu , l'objectif c'est de dire et de faire en sorte qu'on puisse heu heu (blanc),on va dire préparer nos futurs créateurs ou repreneurs de demain et heu si c'est dès le départ on y met pas cette dose d'accompagnent par l'action éco heu ça va pas quoi, il manque quand même heu ou alors on donne pas l'appui total qu'on devrait donner finalement à l'apprenti heu. Par exemple, c'est vrai que souvent les conseiller éco aident par exemple le chef d'entreprise à se rendre compte qu'il y a bien cette nécessité de on va dire de pousser cet apprenti vers un niveau de formation supérieur et il y a le coté aussi accompagnement et conseil de l'apprenti dans le pilotage de la gestion de son projet heu voilà comment aussi il peut mobiliser l'ensemble de l'offre de service de la crma pour réaliser son projet donc c'est un peu sur tous ces champs-là quoi.</p> <p>A14 : Alors je pense que la communication a une part très importante dans tout ce que vous me dite avec les partenaires, les acteurs, quelles</p>			
----------------------	--	--	--	--

	<p>sont d'après vous, comment se déroule la communication ?</p> <p>S14 : le bilan est plutôt positif, on sait ce qu'on a, on sait ce qu'on peut vendre maintenant on va beaucoup plus passer dans un démarche structurée de communication. Donc là on envisage carrément une stratégie de communication pour l'urma avec différentes cibles. On a le grand public, les entreprises, les jeunes, les partenaires etc. avec à chaque fois des idées un peu d'actions pressenties par rapport à ces différentes cibles. Dans le process aussi qu'on envisage c'est de mettre des focus groupe, c'est pour chacune de ces cibles justement des représentants de cibles identifiées heu pour voir comment il appréhende ce que l'on renvoi et ce qui est l'urma. Donc l'idée maintenant c'est vraiment d'aller vers une stratégie de communication, calée, ancrée, partagée etc. mais aussi en interne, les cibles internes sont très très importantes. Je prends un exemple tout bête, aujourd'hui, le conseiller éco quand il part en entreprise, il a pas grand-chose en fait pour promouvoir l'urma. On n'a pas encore réalisé, là on envisage de faire un kit de l'urma où il y aurait aussi à disposition toute l'offre de service de l'urma, à proposer après si il a besoin à présenter l'enjeu à un artisan. Heu on n'a pas encore d'outils en fait construits comme ça. Alors je pense qu'on n'a pas voulu le faire tout de suite, on voulait aussi</p>	<p>« le bilan est plutôt positif, »S14L709</p> <p>« on envisage carrément une stratégie de communication pour l'urma ...l'idée maintenant c'est vraiment d'aller vers une stratégie de communication, calée, ancrée, partagée etc. mais aussi en interne, les cibles internes sont très très importantes. » S14 L711</p>	<p>Bilan positif en termes de communication</p> <p>Volonté d'une stratégie communication davantage ancrée et partagée avec l'extérieur et en interne par le biais de kit par exemple</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	---	--	--	---------------------------------------

731 à 739	<p>s'assurer que cela fonctionnait bien voilà, je pense que maintenant on est à une étape où on voit que ce qu'on a réalisé ça tient la route donc maintenant on peut foncer sur l'aspect communication. Donc on a une stratégie de communication vraiment qui va passer à notre prochain bureau de juin. Et qu'on compte mettre en œuvre dès le second semestre de cette année.</p>			
	<p>A15 : D'accord ok</p> <p>S15 : Voilà par exemple vous voyez on est pas beaucoup présents sur les réseaux internet, le web, les réseaux sociaux, tout ça aujourd'hui il n'y a pas grand-chose. On voit que les jeunes sont très très intéressés par ces nouveaux outils quoi. Donc là aussi il faut voir comment on va investir ces nouveaux champs de communication pour attirer les jeunes. Bon voilà après, on en a des tas d'autres par exemple faire un grand évènement de l'urma, ça on a jamais fait non plus. On se disait que cela pouvait être un très bel évènement de communication. On a pleins d'idées dans ce style là mais qu'on va travailler très prochainement en associant des acteurs des différentes cibles en fait concernées pour arriver à des actions très rapidement sur cette dynamique.</p>	<p>« on est pas beaucoup présents sur les réseaux internet, » S15L731</p> <p>« faire un grand évènement de l'urma, » ... en associant des acteurs des différentes cibles en fait concernées pour arriver à des actions très rapidement sur cette dynamique. » S15L735</p>	<p>Développement des réseaux internet</p> <p>Faire participer les partenaires aux évènements</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
740 à 758	<p>A16 : En associant les partenaires avec qui vous avez construit les formations</p> <p>S16 : toujours oui toujours toujours. Vous voyez les partenaires là souvent me disent depuis que je suis arrivée,</p>	<p>« toujours oui toujours toujours. Vous voyez les partenaires là souvent me disent depuis que je suis</p>	<p>Besoin de connaître ce qui se fait de la part des partenaires pour</p>	<p>Transaction</p>

759 à 770	<p>on aimerait avoir une newsletter de l'urma au moins pour savoir à chaque fois ben les nouveautés chez vous, voir s'il reste de la place dans certaines sections etc. C'est vrai que c'est tout bête mais c'est pas fait aujourd'hui ; Donc heu bon après c'est intéressant c'est pareil pour se faire. J'ai la chance d'avoir une organisation par exemple ou je sais que je vais m'appuyer sur les responsables d'antennes urma pour avoir très vite l'info la newsletter peu se faire très rapidement quoi. C'est vrai j'imagine que d'autres territoires c'est peut-être moins évident parce que pour faire une newsletter il faut l'alimenter pour avoir les actualités, bon j'ai cru comprendre que c'était pas toujours évident pour avoir les informations, de pouvoir justement les mutualiser donc là je sais que notre organisation, la structuration que l'on a en place peut permettre rapidement d'avoir du contenu à diffuser à nos partenaires. Mais ils sont très demandeurs de ça. C'est vrai que c'est vraiment un point heu ça montre l'intérêt quoi. Et moi quand je fais des réunions avec eux ils me demandent le point d'actualité. Heu à la fois sur les données statistiques de l'artisanat, voir un peu l'étude conjoncturelle, voir comment ça va en ce moment heu donc c'est vraiment des choses qui les intéressent et dont ils aimeraient avoir finalement une communication régulièrement.</p> <p>A17 : donc par rapport aux partenaires</p>	<p>arrivée, on aimerait avoir une newsletter de l'urma au moins pour savoir à chaque fois ben les nouveautés chez vous... ... voir s'il reste de la place dans certaines sections »S16L741</p> <p>« c'était pas toujours évident pour avoir les informations, de pouvoir justement les mutualiser donc là je sais que notre organisation, la structuration que l'on a en place peut permettre rapidement d'avoir du contenu à diffuser à nos partenaires. »S16L750</p> <p>« Mais ils sont très demandeurs de ça. C'est vrai que c'est vraiment un point heu ça montre l'intérêt quoi. »S16L753</p> <p>« ils aimeraient avoir finalement une communication régulièrement. S16L757</p>	<p>anticiper les besoins</p> <p>Pas toujours facile de mutualiser les informations</p> <p>Fort intérêt de la communication pour les partenaires</p> <p>Communication régulière demandée par les partenaires</p>	<p>Coopération</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
-----------	--	--	---	--

771 à 778	<p>heu quelles définitions donneriez-vous à la transaction, à la mutualisation d'une manière générale par rapport à ces concepts et votre vécu de l'urma est ce qu'ils sont bien appropriés ?</p> <p>S17 : alors moi je pense qu'il y en a deux qui sont bien approprié qui sont mutualisation et partenariat. Heu je m'y retrouve bien dans ce que je ce que je vois ici ce que l'on veut faire. Transaction cela me renvoi plus à un contrat où on part on va dire d'une solution, d'une situation, heu heu ou d'un litige naissant quelque chose comme ça où essaie finalement de solutionner la chose par une transaction. Et je le ressens pas du tout ça. Je pense que l'on n'a pas besoin d'aller aujourd'hui à une légitimité des transactions on est plutôt dans des dynamiques de partenariat qui sont bien sûr du donnant donnant mais gagnant gagnant mais heu ce terme-là, Je me sens pas approprié en fait.</p> <p>A18 : d'accord. En termes de coopération ?</p> <p>S18 : Alors coopération tout à fait, je pense que alors mutualisation je lui donne plutôt une connotation interne heu à l'urma et la cma, l'ensemble des services de la CMA. Le partenariat je le sens plus accès vers l'ouverture vers l'extérieur. La coopération par contre je les vois bien sur les deux à la fois en</p>	<p>« approprié qui sont mutualisation et partenariat. Heu je m'y retrouve bien dans ce que je ce que je vois ici ce que l'on veut faire. »S17L762</p> <p>« Transaction cela me renvoi plus à un contrat où on part on va dire d'une solution, d'une situation, heu heu ou d'un litige naissant quelque chose comme ça où essaie finalement de solutionner la chose par une transaction. »S17L764</p> <p>« on n'a pas besoin d'aller aujourd'hui à une légitimité des transactions on est plutôt dans des dynamiques de partenariat qui sont bien sûr du donnant donnant mais gagnant gagnant mais heu ce terme-là, Je me sens pas approprié en fait. » S17L767</p> <p>« Alors coopération tout à fait, je pense que alors mutualisation je lui donne plutôt une connotation interne heu à l'urma et la cma, l'ensemble des services de la CMA. »S18L772</p> <p>« Le partenariat je le sens plus accès vers l'ouverture vers</p>	<p>La mutualisation et le partenariat correspondent à l'URMA</p> <p>Transaction est un contrat à conclure pour résoudre un conflit</p> <p>Dynamique de partenariat et non transaction dans le donnant donnant et gagnant gagnant</p> <p>La mutualisation relève de l'interne et de l'ensemble des services de l'URMA</p> <p>Le partenariat concerne</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>transaction</p> <p>Coopération</p> <p>Transaction</p>
-----------	--	--	---	--

<p>779 à 784</p> <p>785 à 807</p>	<p>interne et en externe ; C'est que je pense que les deux champs sont impactés et heu justement en développant des partenariats on est de plus en plus sur des objets de coopération sur des tas de champs avec des partenaires extérieurs.</p> <p>A19 : La coopération a été plus sur du partage de connaissances ou plus sur du partage de matériels et la création d'outils ?</p> <p>S19 : sur la coopération, c'est plutôt du partage de connaissance</p> <p>A20 : lorsque vous me parliez des professeurs et enseignants heu par exemple heu de professionnalisation c'est de par cet échange de connaissance c'est ça</p> <p>S20 : tout à fait</p> <p>A21 : et par rapport aux conseillers qui informent et orientent le public est ce que vous avez ressenti ce besoin de professionnalisation ?</p> <p>S21 : Complètement, oui complètement. Je pense qu'il y a encore je trouve aussi beaucoup de chose à faire (rire) puisque c'est, je pense qu'on a pas encore dans l'esprit, cet esprit un peu , alors c'est que nous sommes de plus en plus dans un univers concurrentiel il faut être clair</p>	<p>l'extérieur. »S18I774</p> <p>« La coopération par contre je les vois bien sur les deux à la fois en interne et en externe »S18L775</p> <p>« C'est que je pense que les deux champs sont impactés et heu justement en développant des partenariats on est de plus en plus sur des objets de coopération sur des tas de champs avec des partenaires extérieurs. »S18I776</p> <p>« la coopération, c'est plutôt du partage de connaissances » S19L781</p> <p>« Complètement, oui complètement. S21L787</p> <p>« c'est que nous sommes de plus en plus dans un univers concurrentiel... en les appelant urma et en ayant cette lisibilité</p>	<p>l'extérieur</p> <p>La coopération concerne l'interne et l'externe</p> <p>La coopération et le partenariat sont liés puisqu'il est nécessaire d'avoir des partenaires pour coopérer</p> <p>Coopération, c'est du partage de connaissance</p> <p>Professionnalisation utile pour les conseiller</p> <p>L'urma est une lisibilité nationale pour faire face à la</p>	<p>coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Coopération</p> <p>Production de savoirs</p> <p>Production de savoir</p>
-----------------------------------	--	--	--	---

	<p>hein si on a aussi décider de structurer l'offre de formation tout au long de la vie des CMA en les appelant urma et en ayant cette lisibilité nationale c'est bien aussi parce que l'on est dans un univers concurrentiel et que plus on assois notre position en ayant cette légitimité au niveau national plus on gagne aussi dans tous les négociations que l'on peut aussi avoir avec les différents partenaires sur le développement de ces offres de formation. Donc je pense que ça c'est vraiment un point important et je pense qu'il y a encore beaucoup de personnes avec cet esprit d'agent d'établissement public n'ont pas toujours cet esprit de dire je dois être commercial, je dois vendre, c'est ça hein, Je dois vendre l'offre de service de l'urma et de la chambre donc heu on y va hein. Je pense à l'apcm lors de la dernière réunion on a vu que avec les autres régions, il y a des formations qui se mettent en place pour qui s'appellent comment vendre l'offre de formation de l'urma justement. Et après nous on le voit aussi avec les formations des publics au sens heu au sens heu là artisan, c'est vraiment que c'est important d'avoir une connaissance globale de l'ensemble des services de la chambre alors pas simplement des services de l'action éco mais aussi de l'urma. C'est vrai c'est fondamental que tout est lié donc heu là on y va aussi de plus en plus dans la formation de nos équipes à bien leur</p>	<p>nationale ... plus on assoit notre position en ayant cette légitimité au niveau national plus on gagne aussi dans tous les négociations »S21I789</p> <p>« il y a encore beaucoup de personnes avec cet esprit d'agent d'établissement public n'ont pas toujours cet esprit de dire je dois être commercial, je dois vendre, c'est ça hein, Je dois vendre l'offre de service de l'urma »S21L796</p>	<p>concurrence, positionnement fort</p> <p>Evolution des profils des agents devrait se diriger vers l'esprit commercial</p>	<p>Production de savoir</p>
--	--	--	---	-----------------------------

<p>822 à 837</p>	<p>donner cet horizon global sur l'ensemble des services déployés par la chambre dans l'urma</p> <p>A22 : d'accord et c'est bien vécu par les employés ?</p> <p>S22 : oui, non il n'y a pas des soucis. On a aussi une dynamique importante, je l'ai pas souligné ça, en fin d'année dernière puisqu'on a mis en place un pôle relation client donc avec une équipe à peu près d'une vingtaine de personnes qui donc heu organise le trafic téléphonique vers les services de la chambre de métier. Donc c'est avec la volonté que l'on puisse fournir à tout artisan publics, partenaires qui appellent un premier niveau de réponses quitte après s'il le faut à poursuivre vers quelque chose de plus long, si nécessaire. Et c'est vrai que dans ce cadre-là, ça a été fondamental que cette équipe puisse avoir connaissance de l'ensemble de l'offre de services déployée par la chambre et l'urma et heu il y a eu des séances de formation et c'est à chaque fois des collaborateurs internes qui sont venus informer, expliquer l'ensemble des outils, des actions mise en œuvre par les différents services. Et ça a été une étape importante pour heu, une prise de conscience en fait de l'ensemble des champs qui peuvent être traités par l'ensemble des équipes en région nord pas de calais.</p> <p>A23 : L'urma, c'est un changement important vis-à-vis des salariés des chambres de métiers, je pense que l'on</p>			
----------------------	---	--	--	--

<p>838 à 869</p>	<p>peut parler de conduite de changement aussi</p> <p>S23 : complètement,</p> <p>A24 : y a-t-il eu des réticences, qu'est-ce que vous avez fait en cette matière?</p> <p>S24 : alors moi c'est vrai que quand je suis arrivée, c'était déjà organisé, préparé, j'ai pas vécu vraiment de réticences. J'ai pas l'impression quand j'en discute avec le directeur régional de la formation et quand je traite de ça au quotidien avec les collaborateurs avec qui je travaille j'ai jamais senti personnes critiquer, regretter le passé c'est vrai (rire) franchement heu je pense que tout le monde est bien rentré dans cette dynamique, ils ont bien compris les enjeux de heu de l'urma heu je pense qu'il y a des champs qui les interpellent un peu moins tout le côté recherche et innovation où là on touche un peu plus à l'action éco qui est rattaché directement à l'urma mais heu en même temps ils ont bien compris l'ensemble des facettes heu pourquoi on avait l'apcma, pourquoi l'APCMA avait proposé ce concept de l'urma, je pense que non moi j'ai pas je ne sens pas de réticences aujourd'hui et de regrets franchement non le changement a été une étape franchement réussie.</p> <p>A25 : Bon, alors pour conclure, pour vous l'urma qu'est-ce que ça a de positif aujourd'hui ou de négatif d'une manière générale ? Pour vous, qu'est-ce que cela vous a apporté aussi, qu'est-ce que cela</p>	<p>« complètement, » S23L824</p> <p>« alors moi c'est vrai que quand je suis arrivée, c'était déjà organisé, préparé, j'ai pas vécu vraiment de réticences. » S24L826</p> <p>« j'ai jamais senti personnes critiquer, regretter le passé » « tout le monde est bien rentré dans cette dynamique, ils ont bien compris les enjeux de de l'urma » S24L836</p>	<p>« Conduite de changement nécessaire vis-à-vis des salariés</p> <p>Pas de réticences ressenties tout était déjà organisé et préparé</p> <p>Pas de critiques, pas de regret, dynamique et enjeux compris</p>	<p>coopération</p> <p>coopération</p> <p>coopération</p>
----------------------	--	---	---	--

	<p>vous apporte ?</p> <p>S25 : Alors, je pense que l'on se retrouve totalement sur un lieu de mutualisation, de résonnance, c'est vrai franchement de localisation heu c'est vrai que on y passe aussi par l'organisation géographique de services, si on a rien à proposer ou si on a une offre un peu limitée ça pas non plus, je pense que c'est important aussi cette dynamique de proximité, de proximité des artisans , proximité des publics, des différents publics. On a quand même en région nord pas de calais une région assez densément peuplée mais répartie sur à peu près sur 14 bassins d'emplois donc c'est vrai qu'on a quand même la chance, il y avait un existant, de s'appuyer sur un existant de centre de formation qui était presque présent sur chacun de ses territoires. On a encore de nouveaux projets, on a une dynamique qui va permettre aussi, de combler ses trous où il y avait des trous ou d'avoir aussi des politiques de développement à la fois immobilisées et qui permettent de développer les différentes thématiques de l'urma. Donc moi je m'y retrouve totalement. De réfléchir à la mise en cohérence de la formation initiale et la formation continue avec les cfa c'est exactement ça c'est une sacrée force de pouvoir être sur les deux pan heu de pouvoir afficher que l'on a un seul organe finalement structuré de formation et que toute notre offre peut être ouverte aussi à la formation</p>	<p>« je pense que l'on se retrouve totalement sur un lieu de mutualisation, de résonnance, de localisation» S25L841</p> <p>« on y passe aussi par l'organisation géographique de services, si on a rien à proposer ou si on a une offre un peu limitée ça pas non plus, je pense que c'est important aussi cette dynamique de proximité » S25L842</p> <p>« de proximité des artisans , proximité des publics, des différents publics. »S25L845</p> <p>« On a encore de nouveaux projets, on a une dynamique qui va permettre aussi, de combler ses trous où il y avait des trous ou d'avoir aussi des politiques de développement à la fois immobilisées et qui permettent de développer les différentes thématiques de l'urma » S25L850</p> <p>« De réfléchir à la mise en cohérence de la formation initiale et la formation continue avec les cfa »S25L853</p> <p>« c'est une sacrée force de pouvoir être sur les deux pan heu de pouvoir afficher que l'on a un seul organe finalement structuré de formation » S25L855</p>	<p>Lieu de mutualisation, de résonnance et de localisation</p> <p>Dynamique de proximité, organisation géographique</p> <p>Proximité des publics</p> <p>Dynamique de projets pour combler les manques</p> <p>Réflexion sur la mise en cohérence de la formation initiale et continue</p> <p>Force d'être sur offre initiale et continue</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Transaction</p> <p>Production de savoir</p>
--	--	--	---	--

870 à 900	continue. Je pense que ça c'est une sacrée heu alors l'efficience ça aussi c'est clair avec l'urma c'est ce qui est visée et je finirai particulièrement l'ouverture vers l'innovation et le partenariat. Je pense que ça c'est vraiment un élément moteur, un élément moteur de l'urma, franchement heu faut que l'urma innove, faut que l'URMA aille chercher de nouvelles idées, faut que l'urma aille solliciter de nouveaux partenaires pour réaliser ses nouvelles idées. Je pense qu'il y a vraiment cette ouverture de l'artisanat, pour justement on a quand même pas mal d'enjeux au travers de l'urma. Il faut continuer de développer nos entreprises, continuer de développer notre densité artisanale heu l'enjeu du renouvellement générationnel et il y a quand même pas mal de grands défis je pense que c'est vraiment un très très bon outil pour arriver à relever ces différents défis et bien faire reconnaître en fait la richesse des possibilités offertes en matière de formation par les services des chambres de métiers.	« je finirai particulièrement l'ouverture vers l'innovation et le partenariat. Je pense que ça c'est vraiment un élément moteur, un élément moteur de l'urma, » S25 l859 « faut que l'urma innove, faut que l'URMA aille chercher de nouvelles idées, faut que l'urma aille solliciter de nouveaux partenaires pour réaliser ses nouvelles idées. »S25L861 « un très très bon outil pour arriver à relever ces différents défis et bien faire reconnaître en fait la richesse des possibilités offertes en matière de formation par les services des chambres de métiers. »S25L867 « je pense que c'est un grand changement d'image aussi hein. Le fait de s'appeler urma, Donc c'est vraiment un enjeu d'image et on le fait pas pour se faire plaisir, on le fait parce qu'il y a des enjeux forts pour l'artisanat pour continuer son développement » S26L871	L'urma est un élément moteur Nécessité d'innover et de chercher de nouvelles idées grâce au partenariat L'URMA est un bon outil pour relever les défis et les possibilités de formation	Transaction Transaction Production de savoir
	A26 : très bien, très bonne conclusion S26 : je pense que c'est un grand changement d'image aussi hein. Le fait de s'appeler urma, maintenant je pense que maintenant, on le voit avec les partenaires avec qui je discute heu on avait souvent lorsque l'on parlait offre de formation chambre de métiers, on voyait l'apprentissage, on		Changement d'image d'être URMA, plaisir de répondre à des enjeux forts pour l'artisanat	Mutualisation ?

	<p>voyait des jeunes et on pensait à des CAP voilà. C'est vrai hein ! et puis maintenant quand on discute avec eux, on voit bien que c'est terminé cette vision là ils ont bien compris que c'était pas ça. L'urma c'est plus ça. Donc c'est vraiment un enjeu d'image et on le fait pas pour se faire plaisir, on le fait parce qu'il y a des enjeux forts pour l'artisanat pour continuer son développement car il y a encore un potentiel incroyable de développement mais il y a aussi heu des entreprises qui risquent de fermer leurs portes si on les aide pas à évoluer leurs savoir faire par rapport aux mutations heu voilà, c'est la reprise d'entreprise c'est tout ça donc c'est vrai que je pense que le fait de partager tous ces enjeux déjà avec l'ensemble des partenaires et bien ils foncent deux fois plus vite car ils voient bien que qu'il y a des opportunités qui heu que l'artisanat leur offre et je pense c'est un bel outils de communication sur la richesse de l'artisanat de ses métiers de ses débouchés l'environnement extérieur n'a pas toujours connaissance de tout ça. Je le vois souvent sur l'artisanat de production heu on connaît bien les métiers de services souvent on cite la coiffure, l'esthétique on connaît par cœur, on nous cite souvent en alimentaire, les bouchers les boulangers ,les pâtisseries mais c'est vraiment que les autres métiers...quand on commence à travailler sur une autre action qui</p>	<p>« il y a aussi heu des entreprises qui risquent de fermer leurs portes si on les aide pas à évoluer leurs savoir faire par »S26L880</p> <p>« je pense que le fait de partager tous ces enjeux déjà avec l'ensemble des partenaires et bien ils foncent deux fois plus vite car ils voient bien que qu'il y a des opportunités qui heu que l'artisanat leur offre et je pense » S26L882</p>	<p>Les entreprises ont besoin de faire évoluer leur savoir faire</p> <p>Le fait de partager les enjeux avec les partenaires motive et fait avancer plus vite</p> <p>Opportunité que l'artisanat offre aux partenaires</p>	<p>Transaction</p> <p>Transaction</p>
--	--	---	---	---------------------------------------

	<p>cible l'artisanat de production, c'est vrai que les partenaires sont stupéfaits de voir l'ensemble des activités que cela représente, le lien que ça peut avoir avec des tas d'autres politiques par exemple les politiques industrielles, sous traitance, travail à l'export etc il y a vraiment là et c'est pas connu en fait c'est vrai que c'est pas un pan de l'artisanat qui est très connu du grand public et des partenaires avec qui on travaille donc eu y a pas c'est un très très bon, un très très bon tournant qu'a pris l'apcm en proposant à son réseau des cma c'est pas simple je pense que on le voit, on progresse à la vitesse à laquelle on peut progresser mais je pense qu'il y a encore beaucoup de pistes de développement à envisager aussi à travers des différents projets menés au niveau national par les urma (rire).</p>	<p>« c'est un très très bon, un très très bon tournant qu'a pris l'apcm en proposant à son réseau des cma c'est pas simple » S26L896</p> <p>« je pense que on le voit, on progresse à la vitesse à laquelle on peut progresser » S26L897</p> <p>« je pense qu'il y a encore beaucoup de pistes de développement à envisager aussi à travers des différents projets menés au niveau national par les urma » S26L898</p>	<p>Bonne initiative de l'APCM de créer les URMA</p> <p>On progresse à la vitesse où l'on peut progresser</p> <p>De nombreuses pistes à envisager</p>	<p>Mutualisation ?</p> <p>Coopération transaction</p>
--	--	--	--	---

Tableau d'analyse n°4

Unités de sens par thèmes et sous-thèmes

Entretien de Sylvie

Thèmes	Transaction	Coopération	Production de savoirs
<i>Sous thème</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>Référent</i>	<i>Coordination</i>
Unités de sens	<ul style="list-style-type: none"> -volonté partagée des élus et directeurs d'avoir un pilote URMAS1L323 -volonté de rattachement direct au directeur généralS1L329 -travail en équipe avec les directions de servicesS1L331 -organisation structurée du président au directeur S1L333 - direction de la formation, direction des territoires et direction des projets transversaux S1L338 - axes d'approche structurés identifiés S2L355 -champs d'actions déterminés S2L369 Publics ciblés S2L369 - positionnement du travail avec l'enseignement supérieur S2L369 -création d'un comité de pilotage stratégique COS S2L390 -validation des décisions du cop S3L462 -le positionnement transversal favorise le travail avec les autres sinon échec S9L650 -bonne initiative de l'apcm de créer les urma S26L896 	<ul style="list-style-type: none"> -Création de poste de chef de projetS1L320 -accompagner le directeur général sur la conduite de projets transversaux S2L378 -création d'un comité d'orientation et de partenariat COP S3L424 -création de petits groupes de travail déclinés du cop S3L438 -harmonisation et structurations de pôles S4L483 	<ul style="list-style-type: none"> - difficile de s'assurer de l'adéquation entre l'ingénierie pédagogique de l'enseignement supérieur et le planning des artisans S4L487 -travail sur l'aménagement des modules en lien avec les enjeux de l'artisanatS4L490 -une direction et des poles de compétences S4L506 -interaction mise en place entre deux métiers S6L602 -outils pédagogiques en commun S7L627 -un pilote éco peut être référent d'une formation S12L681
<i>Sous thème</i>	<i>Temps</i>	<i>Temps</i>	<i>Temps</i>
Unités de sens	<ul style="list-style-type: none"> -temps consacré à la mise en place des partenariats en termes de connaissance collectiveS5L567 -préparation des partenariats utile S5L569 -on progresse à la vitesse où l'on peut progresserS26L897 	<ul style="list-style-type: none"> -arrivé en juillet, le pilote a eu le temps de rencontrer les partenaires S3L432 -la coopération ne s'est pas faite du jour au lendemain S9L631 -on progresse à la vitesse où l'on peut progresserS26L897 	<ul style="list-style-type: none"> -on progresse à la vitesse où l'on peut progresserS26L897
<i>Sous thème</i>	<i>Adhésion</i>	<i>Adhésion</i>	<i>Recherche</i>
Unités de sens	<ul style="list-style-type: none"> - dynamique, réunion de partenariat associant tous les acteurs S2L385 -le paritarisme a eu lieu S2L385 -espère cette pérennité de cette dynamique de travailS2L397 -très forte implication des acteurs S4L468 -recontre prévue entre iut et bureau 	<ul style="list-style-type: none"> - le cop réunit l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur S3L429 -le cop regroupe une quarantaine de personnes S3L442 -très forte implication des acteurs S4L468 -le cop motive et la motivation est 	<ul style="list-style-type: none"> -Cellule de veille, de recherche et de transfert S2L356 - prospective importante pour faire évoluer la carte des formations S2L402

	pour formaliser un partenariat S5L546 -envie de travailler ensemble S5L568 -volonté d'une stratégie de communication avec les partenaires davantage ancrée et partagée avec l'extérieur et en interne S14L711	facilitatrice S4L473 -l'implication permet de voir ce qui est faisable S4L473 -volonté d'harmonisation dans les pratiques S4L481 -concilier abstrait et concret pour faire adhérer l'artisan et l'enseignement supérieur S5L570	
Sous thème	Intérêt	Intérêt	Intérêt
Unités de sens	-l'enjeu c'est le développement de partenariat S2L347 -dynamique de partenariat avec l'extérieur pour atteindre les objectifs de l'urma S1L353 -partenariat cellule de veille de recherche car pas les compétences des cma S2L356 -avancement de la stratégie formation au titre de l'artisanat S2L397 -appréciation des partenaires de se réunir sur site et d'échanger S5L523 et 525 -signature de convention S6L596 -la mutualisation et le partenariat correspondent à l'urma S17L762 -transaction est un contrat à conclure pour résoudre un conflit S17L764 -Urma, dynamique de projet pour combler les manques S25L850 -urma, est un élément moteur S25L859 -Urma, changement d'image, plaisir de répondre à des enjeux forts de l'artisanat S26L871 -urma, opportunité que les cma offrent aux partenaires S26L882	-suivi du cprdfp S2L379 -partenariat sur deux métiers étroitement liés S6L596 -intérêt économique et intérêt formation S13L691 -nécessité d'innover et de chercher de nouvelles idées grâce aux partenariats S25L861	-opportunité de créer un centre de formation en partenariat avec un partenaire S5L526 -satisfaction d'outils de reconnaissance grâce aux partenariats S5L529 -l'image de l'université rajeunit l'image de l'artisanat S5L541 -le rapprochement de deux formations complémentaires favorise la professionnalisation des enseignants et formateurs de par leur observation des pratiques respectives S7L623 -l'urma, bon outil pour relever les défis et les possibilités de formation S26L871 -les entreprises ont besoin de faire évoluer leur savoir faire 26L880
Sous thème	Communication	Communication	Innovation
	-bilan positif en termes de communication entre partenaires S14L709 - développer la communication sur les réseaux internet S15L731 -Faire participer les partenaires aux événementiels S15L735 -fort intérêt de la communication pour les partenaires S16L753 -communication régulière demandée par les partenaires S16L757	-travail avec l'économie sur les cibles de communication S10L669 -pas toujours facile de mutualiser les informations S16L750	-nécessité de faire évoluer les formations en lien avec l'évolution des métiers S2L413 -réflexion sur les futures entrées apprentissage pour faire évoluer la carte des formations grâce au travail de prospective S2L416 - groupe hétérogène S6L606 -licence pro réalisation d'un mémoire S12L681 -professionnalisation utile pour les conseillers en termes d'orientation vers des parcours innovants et spécifiques S21L787 -de nombreuses pistes à envisager S26L898
Sous thème	Echange	Echange	Echange

	<p>-dynamique dans la rédaction du contrat ce qui favorise l'échange et les habitudes de travail S2L393</p> <p>-la rencontre et les confrontations entre partenaires favorisent l'échange et permet d'évoquer pourquoi l'on travaille ensemble S5L554</p> <p>-Les rencontres facilitent et rapprochent les conduites d'actions S5L556</p> <p>-rapprochement entre enseignement supérieur et URMA pas facile S5L558</p> <p>-nécessité d'un vocabulaire commun donc préparation du chargé URMA utile</p> <p>-nécessité d'apprendre à se connaître et connaître les velléités de chacun pour maintenir et développer un partenariat S5L565</p> <p>-à la demande des partenaires, besoin de connaître ce qui se fait en termes de communication pour anticiper les besoins S16L741</p> <p>-réflexion sur la mise en cohérence de la formation initiale et continue SS25L853</p> <p>-force d'être sur formation initiale et continue S25L855</p> <p>-le fait de partager avec les partenaires les enjeux motive et fait avancer plus vite S26L882</p>	<p>-observatoire statistiques S1L339</p> <p>-travail sur l'ensemble des chantiers avec les directions S1L342</p> <p>-travail sur les projets transversaux avec observatoire S2L402</p> <p>-travaux d'analyse avec les partenaires et benchmarking régional S2L405</p> <p>-identifier les possibilités d'opportunités pour développer les filières S2L409</p> <p>- l'ensemble des partenaires complètent les informations utiles à la prospective S2L418</p> <p>-dresser avec les partenaires un état des lieux lors du cop S3L433</p> <p>- identifier ensemble les perspectives selon les axes de travail et partager QS3L433</p> <p>-le cop est une instance de partage et de construction commune S3L447</p> <p>-partenariat entre la faculté dentaire et section apprentissage de prothésiste dentaire S6L596</p> <p>-prêts de véhicules par des partenaires pour l'évolution des compétences S5L531</p> <p>-la préparation facilite l'échange avec le partenaire S5L573</p> <p>-le consensus est présent même s'ils existent quelques situations difficiles à gérer S9L633</p> <p>-travail avec les services éco S9L649</p> <p>-travail de concert avec les services éco pour la sensibilisation des étudiants S9L659</p> <p>-l'urma c'est une dynamique de partenariat et non transaction car c'est du donnant donnant et du gagnant gagnant S17L767</p> <p>-La coopération et le partenariat sont liés puisqu'il est nécessaire d'avoir des partenaires pour coopérer s18L776</p> <p>-la coopération c'est du partage de connaissances S19L781</p>	<p>-échange de pratique entre étudiants/apprentis et enseignants/professeurs par l'observation sur site est très enrichissant S6L606</p> <p>-mise en situation professionnelle entre deux métiers S7L614</p>
Sous thème	Adaptation au changement/ concurrence	Conduite de changements/Concurrence	Concurrence
	-changement de comportement des	-pas de difficultés avec l'éco	-méfiance sur le fait que l'urma soit

	partenaires après explication des enjeux S6L593 -l'urma est une lisibilité nationale pour faire face à la concurrence S21L789 - positionnement fort de l'urma S21L789	S12L675 - le profil des agents devraient se diriger vers le profil de commercial pour vendre l'offre de formation S21L796 -conduite de changement nécessaire vis-à-vis des salariés S23L824 -pas de réticences au changement tout était préparé S24L826 -pas de critiques, pas de regrets, dynamique et enjeux compris S24L836	une université S6L579 -il faut expliquer les enjeux pour enlever l'image de la concurrence que peuvent avoir les partenaires S6L587 -la méfiance des universités s'est effacée grâce à la pratique sur le terrain S7L623 -pas de freins de la part du service éco S13L690
Sous thème	territoire	territoire	territoire
	-Partenariat avec l'enseignement supérieur et tous les acteurs de la recherche et de l'innovation au niveau régional S1L349 -dynamique de partenariat avec l'extérieur S1L353 -la régionalisation a permis l'harmonisation et la fusion des services S4L475 -les partenaires apprécient de découvrir les lieux S5L523 -organisation de réunion sur site S5L525 -deux univers différents urma et enseignement supérieur S5L560 -fusion positive de deux départements CMA pour régionaliser avec identité et des habitudes de travail S9L637 -l'organisation des échelons au niveau régional est facilitateur S9L640 -le partenariat concerne l'extérieur S18L774 - la mutualisation relève de l'interne et de l'ensemble des services S18L772 -urma, lieu de mutualisation, de résonnance et de localisation S25L841 -urma, dynamique de proximité, organisation géographique S25L842 - Uрма, proximité des publics S25L845	-la coopération concerne l'interne et l'externe S18L775	-Création d'un campus des métiers et d'une cellule de veille matérialisée S2L369 -spécificité régionale S4L499 -rapprochement géographique d'antennes avec l'éducation nationale, bâtiment adossé S5L518 -observation en milieu de travail S7L613

Tableau d'analyse finale n°5

Croisement des deux entretiens

Thème : transaction		
Thèmes des unités de sens	Elsa	Sylvie
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> -Responsabilité URMA E1L3 Pas de directives, Pas de missions E3L9 -Programmation annuelle E5L15 - obligation de validation par des commissions E8L31 - Attente de validation des décisions E8L31 - groupe décisionnaire des actions E53L241 - Difficultés possibles en termes de priorités prises par les élus E56L250 -Ajustement de préconisations du consultant possible E57L -souhait d'un dispositif spécifique développé E59L264 -impact possible des décisions prises sur les projets E59L268 -Pression des directeurs départementaux auprès des services en termes de rentabilité E61L283 -A envisager nécessité d'impulsions nationales, de sensibilisation auprès des directions régionales, départementales et des services éco E62L289 	<ul style="list-style-type: none"> -volonté partagée des élus et directeurs d'avoir un pilote URMAS1L323 -volonté de rattachement direct au directeur général S1L329 -travail en équipe avec les directions de services S1L331 -organisation structurée du président au directeur S1L333 - direction de la formation, direction des territoires et direction des projets transversaux S1L338 - axes d'approche structurés identifiés S2L355 -champs d'actions déterminés S2L369 Publics ciblés S2L369 - positionnement du travail avec l'enseignement supérieur S2L369 -création d'un comité de pilotage stratégique COS S2L390 -validation des décisions du cop S3L462 -le positionnement transversal favorise le travail avec les autres sinon échec S9L650 -bonne initiative de l'apcm de créer les urma S26L896
Adhésion	<ul style="list-style-type: none"> -Engagement favorable des universités dans le processus de transaction E16L7 - Certaines CMA se sentent concernées à la marge ou pas E16L79 -Les iut sont plus dans l'envie de mettre en place des partenariats, des collaborations E33L165 -remise en question des iut dans leur fonctionnement et organisation E33L167 	<ul style="list-style-type: none"> - dynamique, réunion de partenariat associant tous les acteurs S2L385 -le paritarisme a eu lieu S2L385 -espère cette pérennité de cette dynamique de travail S2L397 -très forte implication des acteurs S4L468 -recontre prévue entre iut et bureau pour formaliser un partenariat S5L546 -envie de travailler ensemble S5L568 -volonté d'une stratégie de communication avec les partenaires davantage ancrée et partagée avec l'extérieur et en interne S14L711
Temps	<ul style="list-style-type: none"> -Charge des chambres sur les activités du quotidien E13L61 -labélisation URMA en mai 2012^E36L178 	<ul style="list-style-type: none"> -temps consacré à la mise en place des partenariats en termes de connaissance collective S5L567 -préparation des partenariats utile S5L569 -on progresse à la vitesse où l'on peut progresser S26L897
Intérêt	<ul style="list-style-type: none"> -Signer une convention avec le réseau des IUT E7L21 - Caler sur les objectifs communs E8L29 	<ul style="list-style-type: none"> -l'enjeu c'est le développement de partenariat S2L347 -dynamique de partenariat avec

	<ul style="list-style-type: none"> -ouverture sur le milieu de l'entreprise E33L165 - Partage des préoccupations et mêmes volontés E8L33 - Difficulté à gérer la multiplicité des demandes des universités E8L34 -Envie des universités à travailler avec l'URMAE8L35 -Agréable surprise de cette volonté des universités E8L35 - Difficulté à faire des choix de partenariats E8L36 -Besoin d'une maîtrise d'ouvrage départementale de certaines CMA sinon désintérêt E16L79 -Des nouveaux partenaires se manifestent E66L311 	<ul style="list-style-type: none"> l'extérieur pour atteindre les objectifs de l'urma S1L353 -partenariat cellule de veille de recherche car pas les compétences des cma S2L356 -avancement de la stratégie formation au titre de l'artisanat S2L397 -appréciation des partenaires de se réunir sur site et d'échanger S5L523 et 525 -signature de convention S6L596 -la mutualisation et le partenariat correspondent à l'urma S17L762 -transaction est un contrat à conclure pour résoudre un conflit S17L764 -Urma, dynamique de projet pour combler les manques S25L850 -urma, est un élément moteur S25L859 -Urma, changement d'image, plaisir de répondre à des enjeux forts de l'artisanat S26L871 -urma, opportunité que les cma offrent aux partenaires S26L882
Communication	<ul style="list-style-type: none"> -Création d'un site E3L10 -Dialogue compliqués mais positif avec les partenaires E65L307 	<ul style="list-style-type: none"> -bilan positif en termes de communication entre partenaires S14L709 - développer la communication sur les réseaux internet S15L731 -Faire participer les partenaires aux événementiels S15L735 -fort intérêt de la communication pour les partenaires S16L753 -communication régulière demandée par les partenaires S16L757
Echange	<ul style="list-style-type: none"> -Problème de références et objectifs différents avec les universités par rapport au public E29L151 -avec les iut les échanges d'objectifs se passe très facilement E31L155 -l'impression de ne pas se situer au même niveau d'égalité en termes de dialogue avec les universités E31L156 -c'est plus un problème de personnes que de structures en termes d'égalité de dialogue E31L159 -Les iut sont plus à l'écoute que les universités, elles sont plus remises en question E32L162 	<ul style="list-style-type: none"> -dynamique dans la rédaction du contrat ce qui favorise l'échange et les habitudes de travail S2L393 -la rencontre et les confrontations entre partenaires favorisent l'échange et permet d'évoquer pourquoi l'on travaille ensemble S5L554 -Les rencontres facilitent et rapprochent les conduites d'actions S5L556 -rapprochement entre enseignement supérieur et URMA pas facile S5L558 -nécessité d'un vocabulaire commun donc préparation du chargé URMA utile -nécessité d'apprendre à se connaître et connaître les velléités de chacun pour maintenir et développer un partenariat S5L565 -à la demande des partenaires, besoin de connaître ce qui se fait en termes de communication pour anticiper les besoins S16L741 -réflexion sur la mise en cohérence de la formation initiale et continue S25L853 -force d'être sur formation initiale et continue S25L855

		-le fait de partager avec les partenaires les enjeux motive et fait avancer plus vite S26L882
Adaptation au changement/concurrence	-Pas simple de gérer les changements de parcours E8L30 -Difficultés à se projeter sur des actions innovantes en matière de transfert de technologie E13L62 -crainte de concurrence de la part des partenaires E65L306	-changement de comportement des partenaires après explication des enjeux S6L593 -l'urma est une lisibilité nationale pour faire face à la concurrence S21L789 - positionnement fort de l'urma S21L789
Territoire		-Partenariat avec l'enseignement supérieur et tous les acteurs de la recherche et de l'innovation au niveau régional S1L349 -dynamique de partenariat avec l'extérieur S1L353 -la régionalisation a permis l'harmonisation et la fusion des services S4L475 -les partenaires apprécient de découvrir les lieux S5L523 -organisation de réunion sur site S5L525 -deux univers différents urma et enseignement supérieur S5L560 -fusion positive de deux département CMA pour régionaliser avec identique et des habitudes de travail S9L637 -l'organisation des échelons au niveau régional est facilitateur S9L640 -le partenariat concerne l'extérieur S18L774 - la mutualisation relève de l'interne et de l'ensemble des services S18L772 -urma, lieu de mutualisation, de résonnance et de localisation S25L841 -urma, dynamique de proximité, organisation géographique S25L842 - Uрма, proximité des publics S25L845

Thème : Coopération		
Thèmes des unités de sens	Elsa	Sylvie
Référent	<ul style="list-style-type: none"> -Désigner un référent URMA, un interlocuteur unique départemental E23L123 -Travailler sur l'ensemble des dossiers E23L124 -Les référents sont directeurs de CFa ou directeurs formation E23L127 	<ul style="list-style-type: none"> -Création de poste de chef de projet S1L320 -accompagner le directeur général sur la conduite de projets transversaux S2L378 -création d'un comité d'orientation et de partenariat COP S3L424 -création de petits groupes de travail déclinés du cop S3L438 -harmonisation et structurations de pôles S4L483
Adhésion	<ul style="list-style-type: none"> -Facilité de partenariat avec les universités E13L58 -D'une manière générale, difficultés d'avoir la vision des chambres de métiers E13L59 -Difficultés d'avoir l'adhésion des chambres sur la transversalité des actions E13L64 -Un service se charge d'une opération et l'autre s'en décharge E14L68 -la problématique est d'intéresser les services éco au partenariat E18L94 -réticences sur l'adhésion des services éco des CMA E18L95 -Difficile interaction avec les services éco E23L125 -Travailler sur la transversalité est compliqué E23L132 -Difficile de faire adhérer l'ensemble du réseau E66L313 	<ul style="list-style-type: none"> - le cop réunit l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur S3L429 -le cop regroupe une quarantaine de personnes S3L442 -très forte implication des acteurs S4L468 -le cop motive et la motivation est facilitatrice S4L473 -l'implication permet de voir ce qui est faisable S4L473 -volonté d'harmonisation dans les pratiques S4L481 -concilier abstrait et concret pour faire adhérer l'artisan et l'enseignement supérieur S5L570
Intérêt	<ul style="list-style-type: none"> -Intérêt financier des services éco pour coopérer E19L105 -L'investissement ne doit pas être lié à une rétribution financière directe E21L113 -intérêt d'un investissement sur image pour les universités E60L277 -Service éco sont dans un système de rentabilisation E60L279 -Valeur ajoutée de travailler ensemble en interne EE62L292 -L'URMA redynamise, repositionne les partenariats et les offreurs de formation E63L298 -Réapparition et visibilité sur le territoire E64L303 -Image positive de l'artisanat E66L312 	<ul style="list-style-type: none"> -suivi du cprdfp S2L379 -partenariat sur deux métiers étroitement liés S6L596 -intérêt économique et intérêt formation S13L691 -nécessité d'innover et de chercher de nouvelles idées grâce aux partenariats S25L861
Temps	<ul style="list-style-type: none"> -Chaque année, depuis plusieurs années, des choses se font...la carte des formations E4L12 	<ul style="list-style-type: none"> -arrivé en juillet, le pilote a eu le temps de rencontrer les partenaires S3L432 -la coopération ne s'est pas faite du jour au lendemain S9L631 -on progresse à la vitesse où l'on peut progresser S26L897
Communication	<ul style="list-style-type: none"> -Pas d'effort de promotion des départements E17L84 	<ul style="list-style-type: none"> -travail avec l'économie sur les cibles de communication S10L669

	<p>-Nécessité d'un intérêt pour promouvoirE17L84</p> <p>-Pas d'effort de recrutement pour promouvoir et participerE17L85</p> <p>-L'investissement communication n'est pas dans les habitudes E21L115</p>	<p>-pas toujours facile de mutualiser les informationsS16L750</p>
Echange	<p>-Avec la consultation des branches professionnelles E4L13</p> <p>-travailler sur les pôles de compétencesE5L5</p> <p>-Harmonisation de l'offre formationE6L17</p> <p>-Une formation se crée en partenariat avec l'université E7L22 E13L63</p> <p>-Transversalité des champs entre services internes des CMA</p> <p>-mise en place d'une action sur les projets tutorés E18L91</p> <p>-les services formation s'accaparent le partenariatE18L92</p> <p>-échanges facilités sur siteE27L141</p> <p>-Le positionnement de l'offre de formation ne peut se faire sans un partenariat avec l'enseignement supérieur E60L276</p> <p>Réseau interne compliqué E66L31-Difficile d'intégrer la transversalité des services E66L314</p>	<p>-observatoire statistiques S1L339</p> <p>-travail sur l'ensemble des chantiers avec les directionsS1L342</p> <p>-travail sur les projets transversaux avec observatoire S2L402</p> <p>-travaux d'analyse avec les partenaires et benchmarking régional S2L405</p> <p>-identifier les possibilités d'opportunités pour développer les filières S2L409</p> <p>- l'ensemble des partenaires complètent les informations utiles à la prospective S2L418</p> <p>-dresser avec les partenaires un état des lieux lors du cop S3L433</p> <p>- identifier ensemble les perspectives selon les axes de travail et partager QS3L433</p> <p>-le cop est une instance de partage et de construction commune S3L447</p> <p>-partenariat entre la faculté dentaire et section apprentissage de prothésiste dentaire S6L596</p> <p>-prêts de véhicules par des partenaires pour l'évolution des compétences S5L531</p> <p>-la préparation facilite l'échange avec le partenaire S5L573</p> <p>-le consensus est présent même s'ils existent quelques situations difficiles à gérer S9L633</p> <p>-travail avec les services éco S9L649</p> <p>-travail de concert avec les services éco pour la sensibilisation des étudiants S9L659</p> <p>-l'urma c'est une dynamique de partenariat et non transaction car c'est du donnant donnant et du gagnant gagnant S17L767</p> <p>-La coopération et le partenariat sont liés puisqu'il est nécessaire d'avoir des partenaires pour coopérer s18L776</p> <p>-la coopération c'est du partage de connaissances S19L781</p>
Conduite de changement/Concurrence	<p>-concurrence interne des CMA services éco et services formationE19L98</p> <p>-cloisonnement inter service E19L99</p> <p>-forme de concurrence appréciéeE19L101</p> <p>-Concurrence et justifier son temps pour les financementsE21L112</p>	<p>-pas de difficultés avec l'éco S12L675</p> <p>- le profil des agents devraient se diriger vers le profil de commercial pour vendre l'offre de formationS21L796</p> <p>-conduite de changement nécessaire vis-à-vis des salariés S23L824</p> <p>-pas de réticences au changement tout était préparé S24L826</p>

		-pas de critiques, pas de regrets, dynamique et enjeux compris S24L836
Territoire		-la coopération concerne l'interne et l'externeS18L775

Thème : Production de savoir		
Thèmes des unités de sens	Elsa	Sylvie
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> -Partage animation des cours entre chambres et enseignement supérieur EE40L192 -Coordination pédagogique gérée par une université E41L196 -Prévision d'échanges entre formateurs pour se coordonner sur la pédagogie et la répartition des heures d'enseignement E43L202 -Pas de coordination si module animé en totalité par un seul formateur E44L207 	<ul style="list-style-type: none"> - difficile de s'assurer de l'adéquation entre l'ingénierie pédagogique de l'enseignement supérieur et le planning des artisans S4L487 -travail sur l'aménagement des modules en lien avec les enjeux de l'artisanatS4L490 -une direction et des pôles de compétences S4L506 -interaction mise en place entre deux métiers S6L602 -outils pédagogiques en commun S7L627 -un pilote éco peut être référent d'une formation S12L681
Temps	<ul style="list-style-type: none"> -Travaux de recherche depuis plusieurs années E10L40 -Résultats prochainement E10L47 -Six à sept de travail en commun avec université E10L48 	<ul style="list-style-type: none"> -on progresse à la vitesse où l'on peut progresserS26L897
Recherche	<ul style="list-style-type: none"> -Travaux de recherche avec université E10L40 -Etude sur rupture de contrats d'apprentissage E10L41 -Recherche sur méthodes tutorales en entreprise E10L43 - Recrutement pour mener la recherche E10L44 -Financement CIFRE Dans une chambre de métiers E10L45 -Résultats d'étude E10L47 	<ul style="list-style-type: none"> -Cellule de veille, de recherche et de transfert S2L356 - prospective importante pour faire évoluer la carte des formations S2L402
Formation	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion de l'ensemble des domaines liés à la formation E2L6 -Création de la carte des formationsE4L13 -Licence professionnelle E7L23 - Intégration de parties professionnelles sur un métier E7L25 -un groupe de travail prévu sur une formation niveau III entre pédagogues E33L171 -projet de licence professionnelle avec l'enseignement supérieur E39L187 -un positionnement, et un repositionnement de l'offre de formation est nécessaire avec 	

	l'enseignement supérieur E60L275	
Innovation	-remplacement des parcours classiques	-nécessité de faire évoluer les formations en lien avec l'évolution des métiers S2L413 -réflexion sur les futures entrées apprentissage pour faire évoluer la carte des formations grâce au travail de prospective S2L416 - groupe hétérogène S6L606 -licence pro réalisation d'un mémoire S12L681 -professionnalisation utile pour les conseillers en termes d'orientation vers des parcours innovants et spécifiques S21L787 -de nombreuses pistes à envisager S26L898
Compétences	-Aller chercher des compétences en interne pour dispenser les coursE47L217 -Besoin de professionnaliser pour les missions d'orientation et d'ingénierie de parcoursE48L221 -certaines actions vont déboucher sur la professionnalisation E52L234	
Intérêt		-opportunité de créer un centre de formation en partenariat avec un partenaire S5L526 -satisfaction d'outils de reconnaissance grâce aux partenariatsS5L529 -l'image de l'université rajeunit l'image de l'artisanat S5L541 -le rapprochement de deux formations complémentaires favorise la professionnalisation des enseignants et formateurs de par leur observation des pratiques respectives S7L623 -l'urma, bon outil pour relever les défis et les possibilités de formation S26L871 -les entreprises ont besoin de faire évoluer leur savoir faire 26L880
Echange		-échange de pratique entre étudiants/apprentis et enseignants/professeurs par l'observation sur site est très enrichissant S6L606 -mise en situation professionnelle entre deux métiers S7L614
Concurrence		-méfiance sur le fait que l'urma soit une université S6L579 -il faut expliquer les enjeux pour enlever l'image de la concurrence que peuvent avoir les partenaires S6L587 -la méfiance des universités s'est effacée grâce à la pratique sur le terrain S7L623 -pas de freins de la part du service éco S13L690
Territoire		-Création d'un campus des métiers et

		d'une cellule de veille matérialisée S2L369 -spécificité régionale S4L499 -rapprochement géographique d'antennes avec l'éducation nationale, bâtiment adossé S5L518 -observation en milieu de travail S7L613
--	--	---

Tableau analyse des styles n°6

Attitude	Elsa	Sylvie
Hésitation (ben...heu...blanc)	Lieux échanges : <i>heu humm</i> (blanc) <i>bah E27L141</i>	Echange services internes 69IS14
A l'aise	Mutualisation interne et externe E13L58	Tout le témoignage
Rire	Aucun	-le travail n'est pas exclusivement avec le service formation S1L343 Implication S4L469 Rapprochement géographique S5L519 Echange méfiance enseignement supérieur S6L588 Professionnalisation conseiller S21L789

Réunion des responsables URMA

9 avril 2013

Compte rendu

Participants

Anne Meyer (URMA Alsace), Philippe Geucier (URMA Aquitaine), Ahmed El Ati Allah (SG CMA Haute Loire), Marc Millet (URMA Basse Normandie), Yann Durand (URMA Bourgogne), Agnès Gachet (URMA Bretagne), Angelina Dézinot (URMA Centre), Philippe Desiré (URMA Corse), Anne Catherine Mendez (URMA Corse), Marie Laure Delporte (URMA Haute Normandie), Laetitia Serrano (URMA ile de France), Pascal Rongier (URMA Languedoc Roussillon), Sylvie Rochereau (URMA Limousin), Sylvie Pouchain (URMA Nord Pas de Calais), Olivier Rabréaud (URMA Pays de la Loire), Ludivine Flet (URMA Picardie), Jean Michel Beaudic (URMA Poitou Charentes), Aurélie Panchou (URMA Poitou Charente), Eric Terrasse (URMA PACA), Nicole Ethève (URMA Réunion), Luc Fleuret (URMA Rhône Alpes), Claire Jaconelli (URMA Rhône Alpes)

Elaborer la carte des formations de l'URMA

Le cahier des charges

Dans le cahier des charges de l'URMA, la carte des formations doit permettre de construire une vision régionale, de lister et localiser l'offre de formation produite par les centres de formation de l'URMA et ses centres partenaires. On parle de partenaires lorsqu'il y a une convention de signée entre l'URMA/CRMA et le centre de formation. Cette carte s'inscrit dans un cadre régional, et doit être représentative des formations qui conduisent à l'artisanat ainsi qu'à la création ou la reprise d'une entreprise artisanale.

Les enjeux

- Rendre lisible une offre de formation régionale conduisant aux métiers de l'artisanat,
- Rationnaliser l'offre de formation au niveau régional en regard des besoins du territoire
- Etre l'outil qui facilite l'élaboration de parcours individualisés de formation.

Les différentes phases

Les participants à la réunion ont défini quatre niveaux décrivant l'état d'avancement de l'élaboration de la carte de formation de l'URMA :

- Niveau 1 : aucune liste exhaustive de l'offre régionale de formation n'a été établie ;
- Niveau 2 : l'offre de formation régionale est recensée (elle inclut l'offre de formation des partenaires avec qui l'URMA a passé convention) ;
- Niveau 3 : l'offre de formation est organisée sur le territoire et est présentée comme réponse à la demande du conseil régional dans le cadre des objectifs voulus par la décentralisation ;
- Niveau 4 : l'offre de formation de l'URMA est organisée et comprend l'organisation pédagogique dans le cadre d'objectifs de parcours.

Positionnement actuel des URMA

Le tour de table a permis de mesurer la difficulté de séparer les questions d'élaboration de la carte de celles qui relèvent de la mise en place de l'URMA. Il a mis en avant la nécessité d'avoir une définition **partagée** de ce qu'est la carte de l'offre de formation de l'URMA et d'identifier des leviers pour pouvoir la **construire**. Parallèlement, les membres du groupe pensent nécessaire d'essayer d'identifier ce qui relève de la construction de l'URMA de ce qui relève de l'élaboration de la carte (dans les outils, les instances, ...). L'élaboration de la carte est un processus dynamique, qui nécessite à redéfinir sa carte en fonction des nouveaux entrants.

14 des 18 URMA présentes considèrent avoir pu établir la liste exhaustive de formations proposées par l'URMA sur leur région (niveau 1). Sur ces 14 URMA, il faut distinguer :

- celles qui sont en train de négocier le passage du niveau 2 au niveau 3, qui implique nécessairement une concertation et pose clairement la question de la **gouvernance** (Poitou Charentes, Alsace, Bretagne, Languedoc Roussillon)
- celles pour qui la **concertation** a eu lieu et qui sont en mesure d'établir une carte recensant une offre organisée (niveau 3) : Rhône Alpes, Réunion
- une seule URMA est aujourd'hui en mesure de proposer des parcours individualisés pour tous publics : Nord Pas de Calais

Identification des leviers

On peut repérer

- des leviers externes liés à l'environnement de l'URMA
- des leviers internes, qui apparaissent dans les deux cas comme des opportunités pour l'URMA d'avancer dans le processus de création de sa carte des formations.

▪ **Les leviers externes :**

- L'échelle régionale et le Conseil régional sont identifiés comme une opportunité. Le **contexte** actuel de décentralisation renforce la place de la région dans le pilotage du dispositif de formation professionnelle. Avec l'Acte III de la décentralisation, le Conseil régional a des compétences élargies. L'URMA doit être en mesure d'apporter au Conseil régional sa propre carte de formation. Pilote régional pour le SPO, le CPRDFP, le COM... ayant des **compétences** renforcées sur les questions de financement (apprentissage, FSE...), la région identifie la CRMA/URMA comme l'interlocuteur dont l'appareil de formation est capable de conduire ceux qu'il accueille vers les métiers et les entreprises de l'artisanat). Les URMA peuvent également être **identifiées** pour répondre à la région sur des politiques spécifiques (innovations sociales, transfrontalier...).
- Les organisations professionnelles sont des interlocuteurs incontournables du **développement** des **partenariats** et de la concertation de l'artisanat avec le conseil régional, La CPRIA semble être l'outil privilégié de cette concertation.. Les accords entre organisations professionnelles et les CRMA/CMAR et leurs CMA doivent permettre de mieux **ajuster** l'offre de formation qui est nécessaire aux **besoins** de l'artisanat, des premiers niveaux aux **niveaux supérieurs**.. Les demandes spécifiques des organisations professionnelles sur certaines filières dans le cadre d'accords-cadres ou dans le cadre **d'observatoires** et des CARIF sont autant d'opportunités pour l'URMA.
- Il donc est nécessaire d'associer étroitement les CFA des CMA à l'élaboration de la carte et donc aux demandes d'ouvertures ou d'aménagements de sections afin de réaliser une offre de formation

réaliste quant aux besoins du territoire à l'échelon régional et définir les argumentaires qui permettront de lever l'obstacle de la concurrence entre les structures, lorsque cette concurrence existe..

▪ **Les leviers internes :**

• Liés aux structures internes et à l'organisation

La création de la carte par l'URMA est une opportunité offerte aux CMA et à leur offre de services. L'évolution de l'organisation des CFA liée à la pyramide des âges et à la nécessité de modernisation de leurs locaux est une opportunité pour l'URMA. L'identification de pôle de références par secteur ou thématique permet aux structures internes de s'organiser et se structurer en « URMA ».

Pour passer au niveau 4, il est impératif de doter chaque établissement d'une ingénierie de parcours qui inclut la capacité de répondre aux demandes individuelles, y compris en terme de financement des formations, et la capacité de construire une offre de formation harmonisée dans ses approches pédagogiques (modularisation). C'est la condition sine qua non de la lisibilité de l'offre et de la construction de passerelles régionales. Ceci implique au niveau de chaque URMA un accompagnement en moyens humains et financiers. La mise en relation avec les actions de GPEC et les financements sur fonds structurels est considérée comme une opportunité.

• Liés aux questions de la gouvernance

La gouvernance apparaît comme l'élément central, et le principal levier du passage du niveau 2 au niveau 3, ce qui implique une réelle concertation, en particulier sur la question d'ouverture et de fermeture de section de CFA. Cette concertation devra dans l'idéal associer les élus et des secrétaires généraux autour d'un projet régional. Dans cette perspective, il sera opportun d'organiser cette concertation au niveau régional pour décider de façon harmonisée et cohérente l'ouverture ou la fermeture de nouvelles sections ;

• La communication

La communication est souvent un moment critique (positif ou négatif), car elle pose la question de la représentation de l'URMA dans chaque région. Il est important que le cahier des charges de l'URMA soit intégré par l'ensemble du réseau pour mieux faire comprendre le périmètre de l'URMA.

• Les outils et méthodes

- Méthodes de construction de la carte / accompagnement méthodologique, audit extérieur
- Collecte et traitement des informations et temps réel (évolution, dynamique)
- Accompagnement à la conduite du changement.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, coll.
- Barrière, JP et al. (1989). *L'Europe*. Education permanente N°99
- Blanc, M (2009). *La transaction sociale : genèse et fécondité heuristique*, consulté le 14 février 2013, repéré à URL <http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2009-1-page-25.htm>
- Banc, M (2009). *L'avenir de la sociologie de la transaction sociale*, consulté le 12 février 2013, repéré à URL <http://rsa.revues.org/157>
- Beillerot, J (1991). *Les compétences collectives et la question des savoirs*, consulté le 12 novembre 2012, repéré à URL <http://francois.muller.free.fr/diversifier/COMPCOLLECTIVE.htm>
- Bremaud, L et Guillaumin, G. (dir.) (2010). *L'archipel de l'ingenierie de formation, Transformations recompositions*. L'harmattan.
- Brémaud, L et Boisclair, M (2012). *Pédagogie universitaire et partenariat université-entreprise : enjeux, écueils, perspectives* consulté le 18 janvier 2013, repéré à URL <http://ripes.revues.org/577>
- Carré et Caspar (dir.) (1999). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris. Dunod
- Chartier, D et Lerbet G. (dir.) (1993). *La formation par production de savoirs*. L'Harmattan
- Cornu, L (2003). *La confiance* consulté le 3 avril 2013, repéré à URL <http://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2003-2-page-21.htm>
- Cornu, L (1998). *La confiance dans la relation pédagogique* consulté le 3 avril 2013, repéré à URL <http://www.cairn.info/revue-le-telemaque-1998.htm>
- David, A (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Conférence de l'AIMS. Ecole de Nîmes
- Guillaumin, C (2012). *Production de savoir et dynamique pédagogique ingénieuse. Le cas particulier de "l'Ecole de Tours"* consulté le 18 janvier 2013, repéré à URL <http://ripes.revues.org/612>
- Hess, R (2001). *Centre et périphérie*. 2^{ème} édition. Economica - Anthropos Ethno Sociologie
- Koschwanez et al. (2011). *Coopération et comportements prosociaux*, consulté le 12 février 2013, repéré à URL http://unice.fr/lapcos/data/lapcos_seminaire_2012-2013.pdf
- Kourilsky, Fn(2008). *Du désir au plaisir de changer, Le coaching du changement*. Stratégies et management, Dunod.
- Le Boterf, G (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, éditions d'organisation
- Le Moigne, JL (2000). La modélisation des systèmes complexes consulté le 28 mai 2013, repéré à URL http://cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utis.LectureFicheirgw?ID_FICHER=1295877018078
- Mauss, M (2011). *Essai sur le don*, consulté le 12 mars 2013, repéré à URL: http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/socio_et_antropo/2_essai_sur_le_don.pdf
- Merieu, P (Année non spécifiée), *Alternance* consulté le 15 mars 2013, repéré à URL : merieu.com/dictionnaire/alternance.htm

Mezirow, J. (2000). *Penser son expérience*. Lyon: Chroniques sociales.

Mourral I. et L. Millet, (1995). *Petite encyclopédie philosophique*, Editions universitaires.

Pineau, G. (s.d.). (1980). *Les combats aux frontières des organisations : un cas universitaire d'éducation permanente*, Montréal. Sciences et culture

Reicher-Brouard, V (2001). Repenser la coopération – les modèles sociologiques en question consulté le 26 février 2013, repéré à URL <http://www.cairn.info/revue-travailler-2001-1-page-119.htm>

Vygotski, L (1998). *Pensée et langage*, Les fondements de la démocratie

DICTIONNAIRE

Dictionnaire LAROUSSE. Consulté le 18 décembre 2012, repéré à URL <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transaction/79050>

Dictionnaire historique de la Suisse. Consulté le 18 décembre 2012, repéré à URL <http://www.hls-dhs-dss.ch/?lg=f>

Merieu, P. Alternance consulté le 12 mars 2013, repéré à URL <http://www.merieu.com/DICTIONNAIRE/alternance.htm>

Pttdico.com consulté le 18 décembre 2012, repéré à URL <http://www.ptidico.com/>

Rey, A (dir.), (2000). Dictionnaire historique de la langue française. Paris, Dictionnaire le Robert.

INDEX D'AUTEURS

Alter N, 32,36
Barrière JP, 15
Beillerot J, 41
Bellier S, 23
Blanc M, 27, 45
Bourdieu, 32
Bourgeault G, 16
Brémaud, Guillaumin, 25
Cornu, 34
Crozier, Friedberg, 28
Denoyel N, 40
Dubar C, 28
Koschwanez, 32
Kourilsky, 35
Le Boterf, **34**
Le Moigne, 126
Levy Strauss, 33
Luhmann, Voyé, 29, 45
Mauss, 31
Merieu P, 46
Mezirow J, 124
Mourral et Millet, 26
Pineau G, 17, 27, 29
Reicher-Brouard, 33, 46
Schurmans, 28
Vygotski, 40

INDEX DES FIGURES

Figure 1 – La communication réciproque des organisations, p22

Figure 2 – Cycle de la recherche, p27

Figure 3 – Les normes relatives à la confiance, p37

Figure 4 – La zone proximale de développement de Vygotski, p41

Figure 5 – L'île macro de la mutualisation et ses îlots, p45

Figure 6 – Les antagoniques de la coopération, p47

Figure 7 – Les hypothèses d'aménagement de la mutualisation, p51

Figure 8 - Les situations d'adhésion à la transaction, p98

Figure 9 - Les étapes du processus de la transaction, "une série d'opérations en même temps que le résultat de ces opérations" (Pineau, 1980), p99

Figure 10- - Les étapes du processus de la coopération, "une série d'échanges réciproques en même temps que les objectifs de ces opérations", p101

GLOSSAIRE

APCM : Assemblée Permanente des Chambre de Métiers

CFA : Centre de Formation d'Apprentis

CMA : Chambre de Métiers et de l'Artisanat

CMAR : Chambre de Métiers et de l'Artisanat Régionale

CRMA : Chambre Régionales de Métiers et de l'Artisanat

FPC : Formation Professionnelle Continue

URMA : Université Régionale des Métiers et de l'Artisanat

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	2
PREAMBULE	3
INTRODUCTION GENERALE	6
1^{ERE} PARTIE : LA GENESE DES UNIVERSITES DES METIERS ET DE L'ARTISANAT, UN ARCHIPEL DE LA MUTUALISATION	8
<i>Chapitre 1 – LE RESEAU DES CHAMBRES DE METIERS ET DE L'ARTISANAT</i>	9
1.LEURS MISSIONS ET LEURS ORGANISATIONS.....	9
1.1 Historique.....	9
1.2 Une politique de l'emploi et de la formation ancrée et active	11
2.L'IMPACT DE LA RGPP ET LA LABELISATION DES URMA	12
2.1 La mise en place de la RGPP	12
2.2 La genèse des URMA	13
<i>Chapitre 2 - LA PLACE DES UNIVERSITES DANS L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL.....</i>	15
1.LEURS EVOLUTIONS ET LEURS TRANSFORMATIONS.....	15
1.1 Historique de la formation continue.....	15
1.2 Zoom sur les universités	16
1.3 Le rapprochement des universités et de la formation continue.....	16
2.VERS UNE UNIVERSITARISATION DES METIERS MANUELS	18
2.1 L'artisan, l'artisanat et ses compétences	18
2.2 Rapprochement avec l'enseignement supérieur	19
2.3 Les frontières du réel de ces organisations.....	20
<i>Chapitre 3 – L'ARCHIPEL DE LA MUTUALISATION : L'ILOT DE LA TRANSACTION, L'ILOT DE LA COOPERATION ET L'ILOT DE LA PRODUCTION DE SAVOIR</i>	23
1.L'EMERGENCE DES ILOTS	23
1.1 Le questionnement de départ	23
1.2 La mutualisation, un espace de navigation	23
<i>Chapitre 4 – L'ILOT DE LA TRANSACTION.....</i>	27
1.LA DECOUVERTE DU PREMIER ILOT.....	27
1.1 Vers l'au-delà de soi et des organisations.....	27

1.2 Externalisation future de la transaction interorganisationnelle	30
Chapitre 5 – LA COOPERATION, LE SECOND ILOT DE L'ILE MACRO.....	31
1.LA COOPERATION, ET SA DIMENSION COLLECTIVE	31
1.1 Ses sources	31
1.2 La confiance, un facteur favorable à l'environnement de la coopération ?	34
Chapitre 6 - L'ILOT DE LA PRODUCTION DE SAVOIR.....	38
1.LE SOCLE DE LA TRANSMISSION	38
1.1 La transmission, une circulation de savoirs.....	38
1.2 Le, les ou du savoir.....	38
2.LA TRANSMISSION DU SAVOIR POUR UNE PRODUCTION DE SAVOIRS	39
2.1 Des savoirs partagés	39
2.2 La coopération pour une production de savoirs	41
Chapitre 7 - LA PROBLEMATIQUE ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE	44
1.LA MISE EN PROBLEME DE LA RECHERCHE	44
2.LES HYPOTHESES.....	48
2.1 La transaction	48
2.2 La coopération	49
2.3 La production de savoirs	49
2^{EME} PARTIE : ETUDE DE TERRAIN : LE RESEAU DES UNIVERSITES REGIONALES DES METIERS ET DE L'ARTISANAT	51
Chapitre 8 – CHOIX DE LA METHODE.....	52
1.LES MOYENS DE RECUEIL.....	52
1.1 La population cible	52
1.2 La méthode de recueil	53
Chapitre 9 –OUTILS ET ANALYSE DES DONNEES.....	56
1. LA CONSTRUCTION DE L'ANALYSE ET SES OUTILS	56
2.L'ANALYSE, PREMIER REGARD AVANT L'INTERPRETATION	60
2.1 L'archipel de la mutualisation.....	61
2.2 L'archipel de la transaction	62
2.3 L'îlot de la transaction	63
2.3.1 La place du partenariat et de l'enseignement supérieur	63

2.3.2 L'intérêt d'adhérer pour échanger ou adhérer à l'échange pour y trouver son intérêt.....	65
2.3.3 L'adaptation, la conduite du changement	66
2.3.4 La complexité de la communication	67
2.3.5 Le territoire de la transaction	67
2.3.6 Le temps octroyé à la transaction	68
2.3.7 Le sens des styles	68
2.3.8 La place de la gouvernance.....	69
2.4 L'îlot de la coopération.....	70
2.4.1 L'adhésion des acteurs	71
2.4.2 L'intérêt de l'échange dans la coopération.....	72
2.4.3. Le changement, adaptation ou conduite ?	74
2.4.4 Le déploiement de la communication	75
2.4.5 Le territoire.....	75
2.4.6 Donner du temps au temps.....	75
2.4.7 Le sens des répétitions	76
2.4.8 Le référent de la coopération	76
2.5 L'îlot de la production de savoirs.....	77
2.5.1 Le champ de la recherche	78
2.5.2 L'alternance de la pédagogie.....	79
2.5.3 Des métiers en évolution	80
2.5.4 Le territoire, l'intérêt et la concurrence.....	81
3.REFLEXIVITE SUITE AU REGARD SUR L'ANALYSE	81
4.ANALYSE DES REGROUPEMENTS NATIONAUX DES URMA	82
5.LE CROISEMENT DES DONNEES NATIONALES ET REGIONALES	86
5.1 Le croisement des données de la transaction.....	86
5.2 Le croisement des données de la coopération.....	90
5.3 Le croisement des données de la production de savoirs	92
Chapitre 10 – INTERPRETATION DES RESULTATS, SYNTHSE CONCLUSIVE	96
1.Le point sur les îlots	96
1.1 La transaction	96

1.1.1 La volonté réfléchie et raisonnée	96
1.1.2 L'adhésion et le consensus.....	98
1.1.3 Le partage et le rapprochement social.....	99
1.1.4 Le consensus, vers un dépassement des frontières des organisations	100
1.2 La coopération	101
1.2.1 Une série d'échanges réciproques et de proximité	101
1.2.2 Une résistance au changement intra service	103
1.2.3 Une cycle temporel et collectif	104
1.3 La production de savoirs	105
1.3.1 L'alternance juxtapositive vers l'intégrative	105
1.3.2 La professionnalisation vers des pédagogies ingénieuses	106
3.LES LIENS ENTRE LES ILOTS	106
4.UNE REMISE EN QUESTION DES HYPOTHESES ?	108
4.1 La transaction	108
4.2 La coopération	108
4.3 La production de savoirs	109
3^{EME} PARTIE : PROPOSITIONS D'ACTIONS POUR LES URMA	111
<i>Chapitre 11 –LES CONSTATS, ET LES PRECONISATIONS</i>	<i>112</i>
1.LES DIFFICULTES DES ILOTS DE LA MUTUALISATION	113
1.1 La transaction	114
1.2 La coopération	115
1.3 La production de savoirs	116
2.L'EVOLUTION DES ILOTS DE LA MUTUALISATION	117
2.1 L'émergence d'une communication clarifiée et d'une professionnalisation des acteurs	117
3. L'APPORT DANS LA RECHERCHE	118
3.1 La transaction, une dynamique de nouveaux rapports sociaux	118
3.2 La coopération, une dynamique de conception mutuelle	120
4.LES PRECONISATIONS, LES PISTES	120
4.1 La consolidation des partenariats	121
4.2 L'adhésion des services internes	121
4.3 La professionnalisation des acteurs de la formation	121

5.LES QUESTIONNEMENTS VERS DES SUJETS DE RECHERCHE POSSIBLES	122
<i>Chapitre 12 – MISE EN PERSPECTIVE</i>	124
CONCLUSION GENERALE.....	126
INDEX DES ANNEXES	128
BIBLIOGRAPHIE	223
INDEX D'AUTEURS.....	225
INDEX DES FIGURES	225
GLOSSAIRE.....	226

Quelles sont les pratiques favorisant la transaction et ses rapports sociaux au-delà des frontières des organisations pour une conception mutuelle de la formation avec l'enseignement supérieur ?

La formation continue est apparue au 20^è siècle et c'est au début des années 80, 9 ans après la loi de 1971, que la formation des artisans et de leurs conjoints est intégrée comme une priorité à part entière et comme une nouvelle mission confiée aux Chambres de Métiers et de l'Artisanat. La formation est, dans notre société contemporaine, un marché en pleine évolution, elle a un grand rôle à jouer sur le marché de l'emploi et plus particulièrement pour les individus confrontés à des besoins de qualifications, d'insertion, ou encore de sécurisation des parcours face à des contextes professionnels ou des conjonctures difficiles.

Le secteur de l'artisanat existe grâce aux compétences humaines et à leurs savoir-faire. Afin de les préserver, des universités régionales des métiers et de l'artisanat voient le jour en 2010. L'objectif est d'afficher une offre de formation globale permettant l'élévation des niveaux de qualification et l'affichage de nouvelles filières de formation. Pour se faire, il est nécessaire de mutualiser les moyens et pratiques en termes d'ingénieries et d'ouvrir les partenariats avec les organismes de l'enseignement supérieur.

Cette recherche tente d'ouvrir le champ des possibles de la mutualisation. Ce concept, considéré comme un archipel, amène l'auteur à travailler autour de ces moments de transaction, révélateurs de différentes phases d'adhésion et de partage pour chaque organisation concernée et de nécessité d'aller au-delà de leurs frontières.

Une seconde exploration autour de la coopération permet de mieux comprendre dans quel climat et quel environnement ces situations d'échanges et de partages sont vécues, notamment concernant les échanges réciproques de compétences et de pratiques, éléments essentiels pour produire collectivement avec sérénité. Sans oublier la vocation de ces universités qui est de produire des savoirs pour élever les niveaux de qualification et développer les compétences.

Mots clés : mutualisation, transaction, coopération, production de savoirs

What are the practices that support the transaction and its social relations beyond the boundaries of organizations for mutual training design with higher education?

Continuing education has emerged in the 20th century and is in the early 80s, nine years after the 1971 Act, that the training of artisans and their spouses is integrated as a priority in its own right and as a new mission entrusted to Chambers of Trades and Crafts. Training is, in our contemporary society, a changing market, it has a great role to play in the labor market, particularly for individuals faced with skill requirements, insertion, or security of course face professional contexts or difficult circumstances.

The craft sector is due to human skills and their expertise. In order to preserve regional universities trades and crafts emerge in 2010. The goal is to display a range of comprehensive training for raising skill levels and display of new training. To do so, it is necessary to pool resources and practices in terms of engineering and open partnerships with higher education institutions.

This research attempts to open the field of possibilities of pooling. This concept, which is considered an island, leads the author to work around these moments of transaction, revealing different phases membership and sharing for each organization concerned and need to go beyond their borders.

A second exploration around cooperation to better understand these situations and sharing exchanges are experienced, particularly concerning the reciprocal exchange of skills and practices essential to produce collectively with serenity in any climate and any environment. Not to mention the purpose of these universities is to produce knowledge to raise skill levels and develop skills.

Keywords: pooling, transaction, cooperation, knowledge production
--