

Restitution des résultats

9 avril 2015

■ **Orchestrer les compétences : un levier de la performance des entreprises et de l'autonomie des personnes**

■ **ARACT Centre**

Les objectifs du projet

- **Donner les paroles aux acteurs des compétences pour échanger sur le sujet complexe des compétences**
- **Se doter d'un langage commun sur les compétences pour mieux se comprendre et être plus efficace**
- **Construire des propositions facilitant le développement et la valorisation des compétences individuelles et collectives (pour tester des solutions)**

Le projet

- **Un travail commandité par la DIRECCTE et mis en œuvre par l'ARACT Centre**
 - En partenariat avec la Région Centre et le GIP ALFA Centre
- **Trois axes de travail...**
 - A l'échelle d'une filière: l'agro-alimentaire
 - A l'échelle d'un territoire: l'Indre
 - A l'échelle régionale
- **...qui devaient permettre de mobiliser les acteurs des compétences:**
 - Les entreprises/organisations professionnelles,
 - Les actifs et les organisations syndicales
 - Les acteurs relais

Les investigations conduites

86 personnes et 43 structures mobilisées

Industrie agro-alimentaire	Agglomération de Châteauroux	Echelle régionale
<p>6 interventions en entreprises <u>Les entreprises:</u> -Antartic: 9 entretiens -Cargill: 8 entretiens -McKey Food: 5 entretiens -Rians: 5 entretiens -Tradival: 2 entretiens -Brasserie Bos: 1 entretien Soit 30 entretiens</p> <p><u>Parmi les personnes/fonctions interrogées:</u> DG, responsables RH/d'usine/de production/qualité, conducteurs/trices de ligne, opérateurs/trices de production</p>	<p>4 ateliers avec des entreprises du territoire: <u>Les entreprises/établissements:</u> Arc International Cookware, Barilla, Andritz, Serenis, Centre hospitalier de Châteauroux</p> <p>-Responsables RH + UDEI 2 ateliers, 6 personnes</p> <p>-Encadrants intermédiaires 1 atelier, 5 personnes</p> <p>-Opérateurs/salariés 1 atelier, 7 personnes Soit 18 participants</p>	<p>1 atelier avec les représentants des entreprises Présents: MEDEF, CGPME, UPA, CNAM, ANDRH, OF, DCF Soit 9 participants</p>
<p>1 atelier avec des ateliers relais intervenant auprès de ce secteur <u>Présents:</u> Adecco, Mission locale de l'Orléanais, ARIAC Soit 4 participants</p>	<p>1 atelier avec des acteurs relais <u>Présents:</u> CAC, PE, CCI, CMA, Allizé, Cap emploi, Région, Randstad Soit 8 participants</p>	<p>1 atelier avec les organisations syndicales Présents: CDFT, CGT, CGC Soit 3 participants</p>
		<p>1 atelier avec des acteurs relais <u>Présents:</u> Agefos PME, Opcalia, CCI, CMA, CAPEB, Région, Direccte, Agefiph, Pôle emploi, GIP ALFA, ARACT Soit 12 participants</p>
		<p>2 entretiens -Région Centre Présents: Service Qualité des formations, Clic Attitude Soit 2 personnes</p>

Détail des entreprises mobilisées

Entreprises	Activité	Effectifs
Andritz	Fabrication de centrifugeuse	210 personnes, dont 160 sur le site de Châteauroux
Antartic	Embouteillage de boissons non alcoolisées	370 sur le site
Arc International Cookware	Fabrication de verre haute résistance	449 salariés dont 411 salariés sur le site de Châteauroux
Barilla	Fabrication de pains de mie et brioches	327 dont 214 en production
Brasserie Bos	Fabrication de bières	1 salarié
Cargill	Fabrication de nuggets de poulet principalement	250 salariés sur le site dont 140 personnes en production
Centre hospitalier de Châteauroux	Etablissement public de santé	
McKey Food	Fabrication de steack hachés	150 salariés sur le site dont 80 opérateurs
Rians	Production de produits laitiers et de desserts	700 salariés sur le site (230 sur la fonction siège) et 500 personnes en production
Sérénis	Centre d'appel	86 salariés dont 77 en production
Thomson	Développement de logiciels	260 salariés dont 145 sur le site de Châteauroux

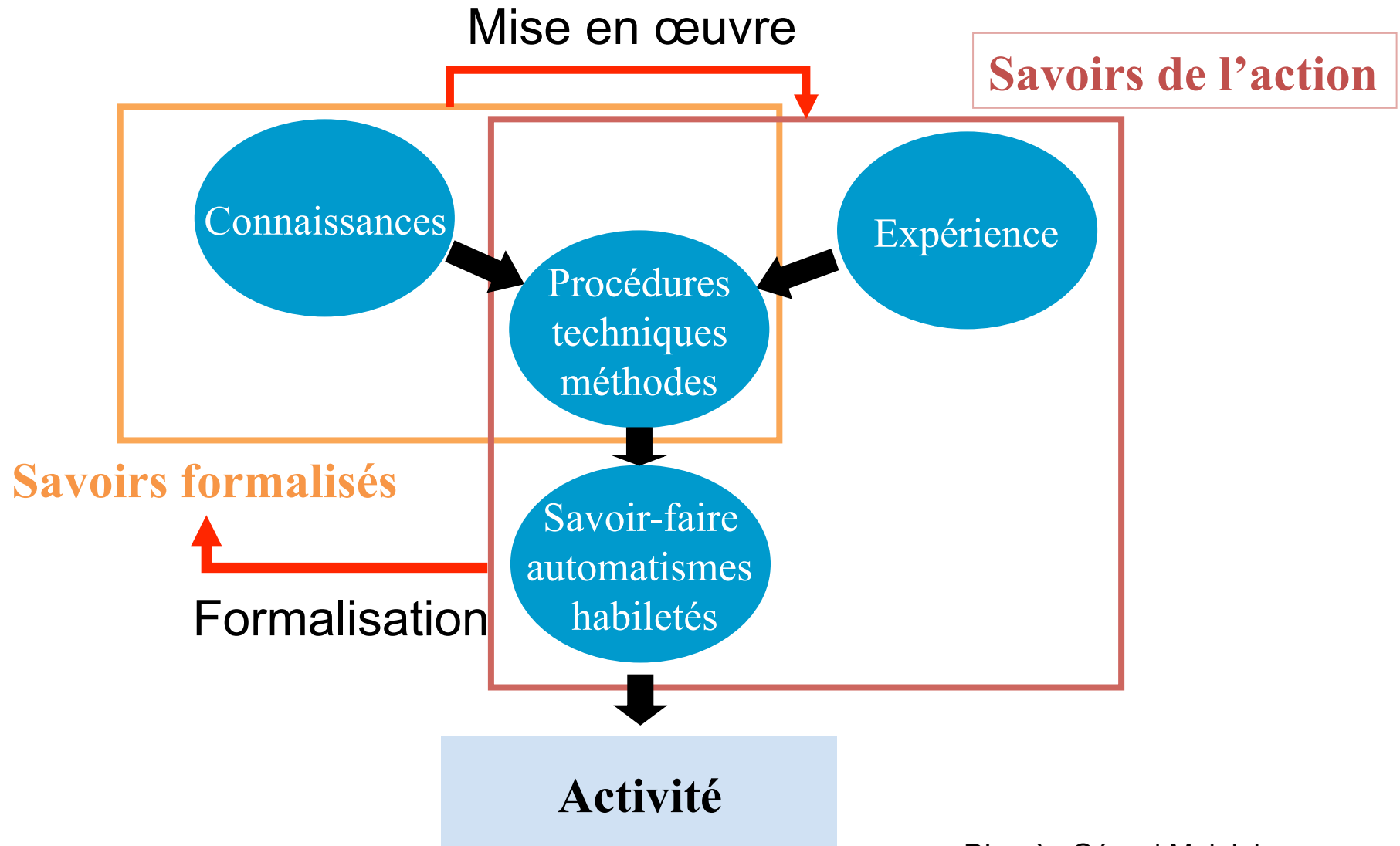
at

5)

Introduction

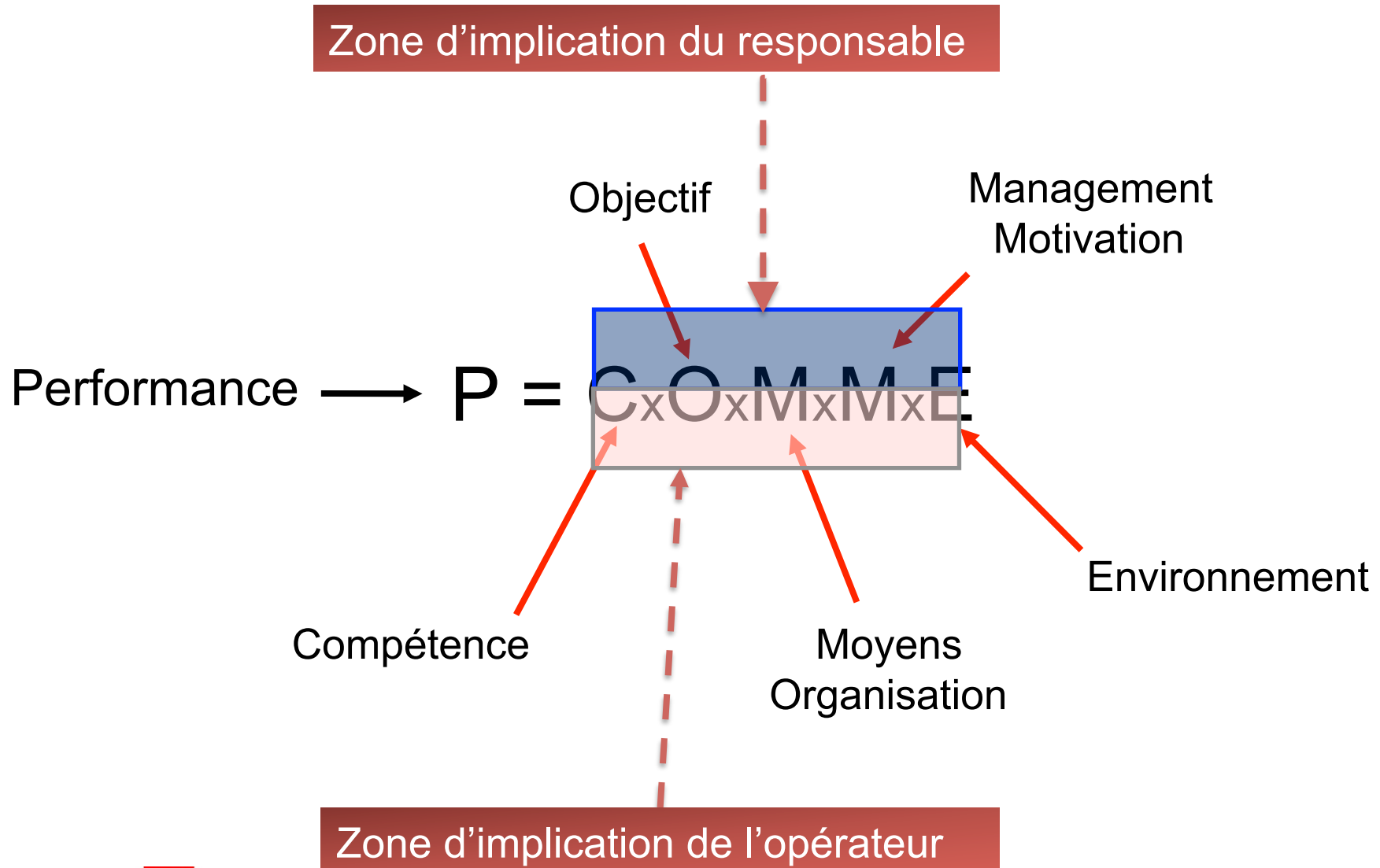
Compétences: de quoi parle-t-on?

Les compétences : une articulation de savoirs

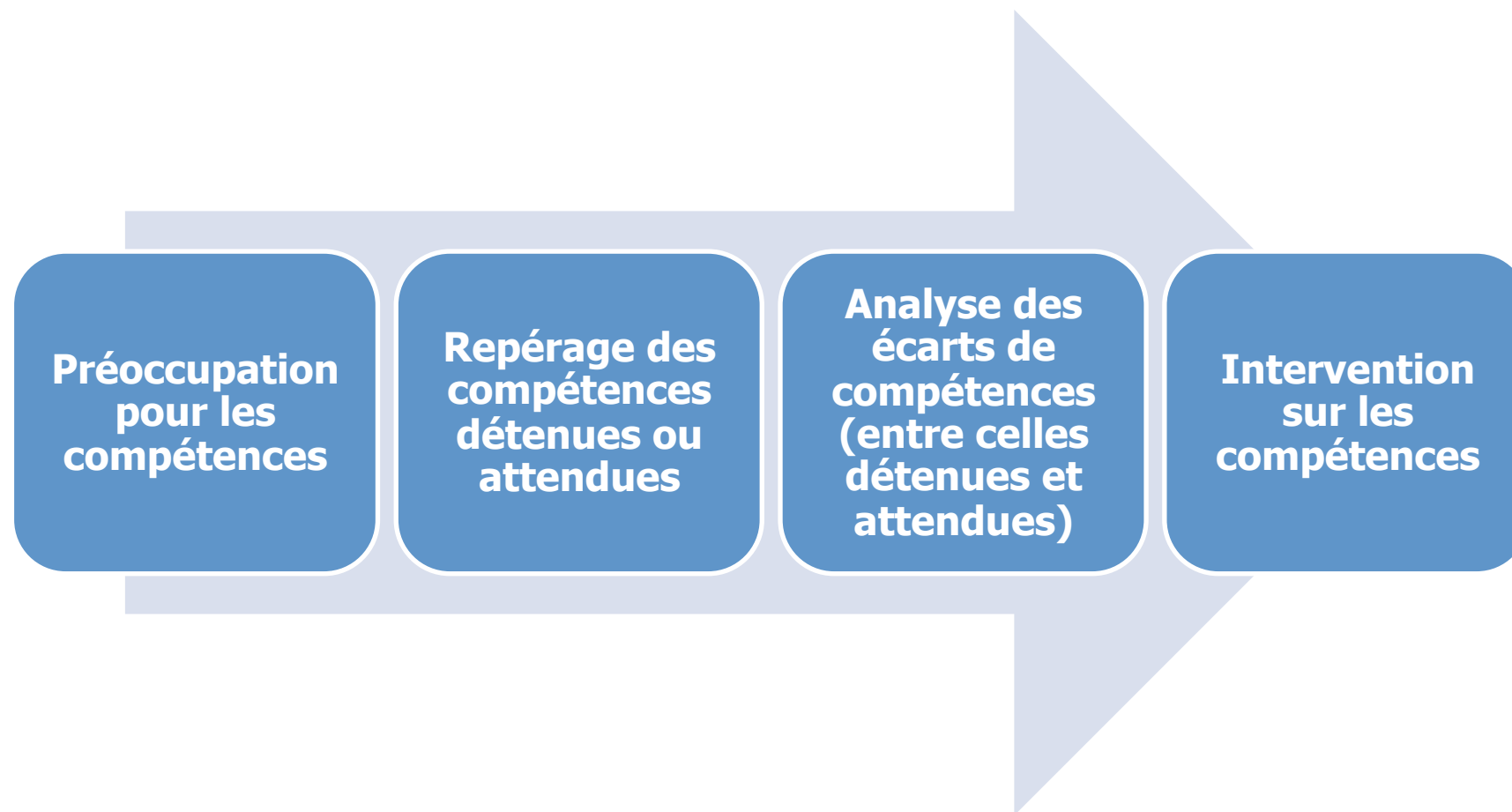


D'après Gérard Malglave

De la compétence à la performance : un produit partagé



Les niveaux d'intervention sur les compétences





Introduction

Les compétences: approche générale de la question par les acteurs rencontrés

Du point de vue des entreprises

- **La gestion des compétences: une réalité du quotidien au caractère assez intuitif et informel**
- **Une relation ambiguë entre postes, diplômes, qualification(s) (?) et compétences**
- **Aux côtés des compétences, un intérêt affirmé des entreprises pour le comportement des personnes**

Zoom sur les postes d'opérateur dans l'agroalimentaire et de téléconseiller

- **La description des postes de niveau V interroge sur la notion de « métiers non qualifiés ».**
- **Exemple de savoirs/compétences attendues sur un poste de téléconseiller (cités par le dirigeant d'une entreprise) :**
 - Maîtrise de l'orthographe, de la syntaxe, capacité de rédaction avec un minimum d'analyse
 - Expression orale
 - Capacité à s'intégrer dans une organisation du travail
 - Gestion du stress
 - Connaissances des différents clients et produits
 - Capacité à gérer un incident
 - Maîtrise du clavier informatique

Zoom sur les postes d'opérateur dans l'agroalimentaire et de téléconseiller

■ Exemple de savoirs/compétences attendues sur un poste d'opérateur dans l'agroalimentaire (cités par un responsable de production)

- Savoir ce qu'est une machine automatique : comment on prépare, comment on démarre un équipement, avoir des notions de mécanique, comprendre un système un tant soi peu automatisé avec des cellules permettant de commander des actions, etc. (*« c'est essentiel ! »*)
 - *« la culture machine »*
- Les notions de sécurité et la connaissance des principaux risques en industrie et leurs conséquences
- La qualité : les règles d'hygiène, l'implication pour le consommateur, des notions de bactériologie (*« sans aller faire de la micro-bio »*)
- Une capacité de surveillance et d'observation
- Une capacité d'analyse
- Savoir réagir
- Gestion du stress
- Communication avec d'autres services

« Il faut voir d'où les coups peuvent venir! »

Du point de vue des acteurs relais

- **Une préoccupation constante pour les compétences mais une intervention limitée dans les faits**
- **Une intervention limitée par plusieurs facteurs**
- **Une approche des compétences percutée par la prégnance des « savoir-être »**
- **Une approche par les compétences qui réinterroge les pratiques d'intervention des opérateurs**



La gestion des compétences dans l'entreprise

En toile de fond

■ Deux éléments de contexte déterminants

- Des entreprises orientées de manière croissante vers la recherche de productivité.
- Des entreprises qui ont réalisé d'importants investissements au cours des dernières années pour s'automatiser et/ou changer de technologie

Les incidences en matière d'emploi, de travail et de compétences

- **« A une période, nous avions 40 personnes en conditionnement et aujourd'hui moins de 10. On avait 60% de la production qui était palettisée et 40% manuel. Aujourd'hui, uniquement des robots de palettisation qu'il faut gérer. On s'est retrouvé avec 98% des postes qui sont des postes de pilotage avec des outils numériques ».**
- **« Les postes basiques n'existeront plus en France dans les années qui viennent. Un opérateur de base devra savoir utiliser piloter un équipement automatisé. Or, tout le monde n'a pas la même capacité de raisonnement. »**
- **« On est sur des métiers de production qui évoluent. On a corrigé la pénibilité. On a investi pour gagner en rentabilité. Et aujourd'hui, quand on recrute, on recrute une personne avec une capacité d'organisation, une capacité à comprendre comment fonctionne une machine, ses responsabilités, les échanges d'information liés à ce qui se passe sur la ligne ».**
- **« On est tous dans une gestion plus pointue des besoins en compétences. Le plus souvent, on trouve les moyens en internes mais, quand ce n'est pas le cas, il y a un fossé avec l'extérieur et il n'y a pas de dispositif pour nous appuyer. Le fossé est énorme ».**

Les pratiques des entreprises rencontrées

- **Des processus de recrutement structurés de manière similaire dans la majorité des entreprises**
- **Une complexification des postes de travail avec une forte incidence sur le recrutement**

Zoom sur les techniciens de maintenance (1/2)

■ Une population fortement recherchée par les entreprises

- Une forte concurrence avec la cosmétique et la pharmacie.
- « *c'est une population de mercenaires de la maintenance et de l'intérim. Pour 10 centimes de l'heure, ils changent de boîte* ».

■ Différents facteurs interrogent néanmoins sur le maintien de ce besoin à moyen terme:

- Une élévation du niveau de compétences internes des opérateurs et conducteurs
 - « *Aujourd'hui, on a stabilisé les choses avec ce niveau d'automatisation. Maintenant, l'enjeu c'est d'appuyer les opérateurs pour qu'ils acquièrent un premier niveau de maintenance.* »
 - « *Il y a eu beaucoup de formation d'habitation électrique. Avant c'était seulement les chefs d'équipe. Depuis peu, des opérateurs sont également formés et quand la machine disjoncte, ils peuvent la remettre en marche* ».

Zoom sur les techniciens de maintenance (2/2)

- La mobilisation de compétences externes pour intervenir sur certaines pannes en lien avec les technologies de plus en plus pointues
 - Une entreprise n'a que des électrotechniciens (pas de dissociation entre mécanique et électrique). Mais le métier est de plus en plus compliqué avec des réglages fins, nécessitant un niveau de maîtrise plus important en électronique. Les techniciens ne sont pas en capacité d'intervenir. (*« Ils n'y touchent pas, on se limite au changement de carte mère »*).
- Une insatisfaction sur le niveau de compétences des techniciens malgré l'élévation du niveau de qualification
 - *« Un gars en 1^{ère} année de BTS. On lui donne un mètre pour mesurer le convoyeur. Il nous répond qu'il ne peut pas car il est plus grand que le mètre... On rame avec tous les jeunes embauchés en maintenance. On a par exemple des exigences en matière de formalisation. Les consignes de compte-rendu d'intervention sont passées mais rien n'est fait derrière... Qui plus est, les techniciens de maintenance sont loin du produit. Ils ne sont pas impliqués. »*

Les pratiques des entreprises rencontrées

- **Des processus d'intégration au poste structurés mais souvent informels**
- **Des pratiques de développement des compétences qui trouvent des débouchés variables suivant les entreprises**

Pratiques en matière d'intégration

- **« Désormais, il y a une semaine pour former les intérimaires. Il a un tuteur responsable de la formation. Au bout d'une semaine, on fait la liste des tâches à réaliser et si ça marche au bout de la semaine, on accroit les exigences... Et, ça marche, du coup, on a élargi aux titulaires. On a su arriver à sélectionner de bons intérimaires ».**
- **« L'agence d'intérim fait un premier tri. Les intérimaires reçoivent une petite formation sécurité hygiène, il y a un petit questionnaire. Il y a une bonne implication de l'ETT. On commence sur des postes simples avec observation pendant 15 jours. On observe la motivation, le sérieux, la ponctualité. Si c'est bon, on est met en place un planning de formation pendant 3 semaines avec un tuteur. Puis, on procède à pré-validation avec moi (DRH), la responsable de l'entreprise de travail temporaire, le tuteur et le responsable de ligne. On regarde ce que la personne a fait en axant sur la motivation, le sérieux, la curiosité et on décide si on continue ou si on arrête. Si on poursuit, on enchaîne sur une formation de 2 semaines et on évalue ».**

Les pratiques des entreprises rencontrées

■ Un appui à l'évolution interne qui se heurte de manière croissante à la complexification des postes

- « On a arrêté les bons techniciens qui deviennent managers. Ça a été la débandade. On change de positionnement. Il faudrait coupler avec un assessment pour voir s'ils peuvent devenir manager ».
- « Ce n'est pas parce qu'on a été un bon opérateur qu'on fera un bon agent de maîtrise. Néanmoins, un manager arrivera plus à acquérir la connaissance métier que l'inverse ».

■ Un appui à l'évolution interne qui se heurte à d'autres freins...

- « Avant il y avait des placards dorés mais là (ce n'est plus le cas) et l'on doit gérer des gens qui sont là depuis 10 ans... »
- Une entreprise évoque les changements réguliers de propriétaires avec des exigences accrues de rentabilité (« que fait-on des gens qui sont là depuis 30 ans, qui ne font pas de faute mais qui ne performent pas ? »)

Les pratiques des autres entreprises

- **Une faible structuration de la fonction RH qui nuit à la gestion des compétences dans de nombreuses entreprises**
- **Les acteurs relais évoquent le manque de compétences des entreprises en matière RH et tout particulièrement en matière de formation, mais aussi le manque d'appétence pour cette question.**
- **Ils regrettent la faible ouverture des entreprises sur ce sujet et s'estiment dépourvus en matière de réponse à apporter quand les actions classiques ont montré leur manque de résultat (formation, ateliers, club rh, etc.).**



La gestion des compétences sur le marché du travail

En toile de fond

- **Un marché des compétences décrit comme dualisé**

La relation opérateurs du marché du travail / entreprises

- **Les agences d'emploi sont plutôt perçues comme le principal interlocuteur en matière de mobilisation de compétences**
- **Pôle emploi n'est fortement pas pressenti comme un interlocuteur pouvant répondre aux besoins en compétences des entreprises**
- **En creux, une méprise générale sur le « qui fait quoi ? » en matière de compétences**
- **Une méprise qui révèle une intervention sensiblement différente des différents opérateurs en matière de gestion des compétences**

Témoignage d'une agence d'emploi

- Une agence d'emploi insiste sur le fait que les agences d'intérim ont d'abord pour missions *« de satisfaire les besoins des entreprises et répondre à leurs besoins en flexibilité, ce qui implique une forte sélection en amont »*.
- *« Les publics pensent que le travail des agences d'emploi c'est de leur trouver du travail mais ce n'est pas ça. On a cette notion d'inscription. A un candidat qui se présente dans une agence, je dis qu'il se présente (dans mon agence) pour présenter sa candidature à (l'agence) »*.
- *« Nous faisons un gros travail dans le réseau pour mieux informer les personnes sur ce qu'est une agence d'emploi »*.

Le cas des personnes éloignées de l'emploi

- **Une accumulation de difficultés en amont du travail sur les compétences**
 - « *les besoins en compétences évoluent, mais notre public ne change pas* ».
- **Un éloignement de l'emploi qui se creuse avec l'évolution rapide des postes de travail**
- **Des entreprises qui évoquent leurs difficultés pour s'investir dans le développement des compétences des personnes éloignées de l'emploi**
 - « *Il faudrait une taxe pour les DELD pour obliger les entreprises à s'investir* »
 - « *Un collaborateur classique met 2 mois à prendre son poste. C'est plus du double pour une personne éloignées de l'emploi* ».
 - « *on a eu l'impression que la responsabilité était trop centrée sur l'entreprise.* »
- **Des parcours d'accès ou de retour à l'emploi qui restent à mieux structurer**

La relation école-entreprises

- **Des entreprises critiquent et qui s'autocritiquent sur le déficit en relation avec l'Education nationale**
 - « *la DP3: une plaie !* »
- **Deux enjeux majeurs nécessitant un rapprochement entre écoles et entreprises**
 - De manière générale, l'amélioration de l'image du secteur et des entreprises
 - « *nous sommes un point de visite important mais est-ce que l'on concrétise l'essai en attirant des gens... pas plus que cela!* »
 - Plus particulièrement, l'amélioration de la préparation à l'emploi des jeunes en formation
 - « *Les écarts se creusent. Il y a une accélération de l'automatisation....et les jeunes arrivent déconnectés de la vie dans les entreprises* ».

Exemple de parcours d'intégration d'un salarié dans une entreprise à partir d'un stage

■ Entretien avec un responsable de production issu d'un IUP agro-alimentaire (devenu école d'ingénieur)

- Dans ce cadre, réalisation de stages de conduite de ligne.
- En 3^{ème} année, réalisation d'un stage d'ingénierie d'optimisation des process dans l'une des entreprises rencontrées où il a été embauché ensuite.
- Cette personne est entrée comme responsable d'atelier,
 - Une équipe de 25 à 30 personnes à gérer dont 2 chef d'équipe.

■ Son témoignage sur la formation reçue

- « L'IUP, c'était concret avec des intervenants qui sont des professionnels. Il y avait des filières produits carnés ou laitiers. Un peu d'approche technique de base pour appréhender ce qu'est un automate, des capteurs, des cellules. Cela m'a permis de bien m'intégrer ».
- « Les stages m'ont vraiment aidé et du coup j'ai pris l'habitude de prendre des stagiaires de type IUT, BTS. Mais les durées de stage ne permettaient pas de faire un projet d'amélioration, par exemple sur l'optimisation d'une ligne avec une analyse... Il faut du temps pour que la personne puisse s'adapter, comprendre et faire des propositions. Mais le stage en IUT est de 3 mois maximum et les stagiaires n'ont pas le temps de conduire à bien un projet. Du coup, j'ai monté le niveau en prenant des ingénieurs ou des personnes avec un master, avec plus ou moins de succès, mais avec un stage de 4 à 6 mois. »



La gestion des compétences sur les territoires

Une difficile gestion territoriale des compétences

- **Les participants évoquent la difficulté de répondre aux besoins individuels des entreprises et l'enjeu de la mutualisation des besoins**
 - La mutualisation se pose à deux niveaux :
 - Mutualisation des besoins des entreprises,
 - Mutualisation des moyens financiers et humains au stade de la réponse institutionnelle
- **Néanmoins, le scénario de la mutualisation se heurte à plusieurs freins:**
 - La connaissance et la capitalisation des besoins des entreprises
 - La concurrence entre elles dès lors où le développement de réponses formatives est conditionné à un engagement des entreprises en termes de recrutement

Une gestion territoriale des compétences conditionnée par une fonction de coordination/régulation

- **Les acteurs relais sont unanimes pour constater qu'il existe une large gamme d'outils contribuant à la gestion des emplois et des compétences**

- **Les principaux enjeux tournent autour de leur régulation à plusieurs niveaux:**
 - En amont, réguler l'information sur les entreprises et leurs besoins
 - Comment faire en sorte que lorsqu'un opérateur intervient dans une entreprise il relaie un besoin dès lors où celui-ci sort de son périmètre de compétences ?
 - Réguler l'intervention des acteurs compétents pour intervenir:
 - Quid d'un rôle d'ensemblier ou de régulateur territorial ?
 - Quel rôle pour le Conseil Régional dans le contexte dessiné par la loi NOTRe?



Les enseignements des travaux

La gestion des compétences dans les entreprises: une gestion du quotidien

- **Deux facteurs déterminants pour la gestion et le développement des compétences**
 - La connaissance et l'inscription dans le travail réel
 - Un cadre managérial structuré

Un dialogue entre les entreprises et les acteurs institutionnels qui ne s'effectue pas sur les mêmes bases

- **Des entreprises dont le fonctionnement requiert des compétences**
 - La mobilisation des compétences s'effectue dans le cadre des emplois créés par les entreprises
- **Un SPE dont la mission est d'accompagner l'accès et le retour à l'emploi des personnes**
 - Celui-ci ne pouvant s'effectuer en l'absence de compétences
- **Ce qui est une fin pour l'une des parties, est un moyen pour l'autre**

Un dialogue rendu difficile par les contradictions des différentes parties prenantes (1/2)

- **Pour les acteurs institutionnels, le discours est orienté sur la satisfaction des besoins RH des entreprises**
 - Avec cependant des effets négatifs pour eux dans la mesure où ils sont souvent perçus par les entreprises comme comptables des compétences et de l'employabilité des personnes
 - La recherche d'efficacité conduit *in fine* les acteurs publics à privilégier les profils conformes aux attentes des entreprises
 - Et, *in fine*, peut-on gérer le développement des compétences uniquement au travers du filtre des entreprises?

Un dialogue rendu difficile par les contradictions des différentes parties prenantes (2/2)

- **Pour les entreprises, le discours est orienté sur la recherche de personnes compétentes et au travail**
 - Dans ce cadre, leur rôle est crucial puisque le travail et le développement des compétences se réalisent dans les entreprises
 - Pourtant diverses contraintes, notamment économiques, réduisent leur contribution en la matière tout en les amenant à des niveaux d'exigence (en termes de contenus de compétences mais aussi de réactivité pour les mettre à disposition) peu compatibles avec la réalité des profils disponibles
 - Dans ce contexte, elles attendent beaucoup des opérateurs du marché du travail et sans doute bien au-delà de ce que ceux-ci peuvent leur apporter

Une gestion des compétences conditionnée par l'instauration d'un dialogue (social) territorial (1/2)

- **Les ressorts du travail sur les compétences invitent inéluctablement à dépasser ces contradictions et à envisager des collaborations accrues et structurées entre entreprises et acteurs institutionnels**
- **Il s'agit là d'une responsabilité et d'un destin partagés**
- **Pour cela, il est nécessaire de faire évoluer la nature de leurs relations pour sortir d'une logique de opérateurs/bénéficiaires (voire prestataires/clients) et entrer dans une logique de partenariat**

Une gestion des compétences conditionnée par l'instauration d'un dialogue (social) territorial (2/2)

- **C'est ce partenariat qui doit permettre de:**
 - Mieux analyser les besoins
 - Construire des réponses collectives impliquant une responsabilité:
 - Des acteurs institutionnels au stade des pratiques et de l'ingénierie d'accompagnement et de formation des publics
 - Des entreprises pour favoriser la découverte et l'immersion dans des situations de travail et contribuer à l'adaptation et au développement des compétences
- **Ce partenariat implique de tenir compte des contraintes économiques des entreprises pour définir des modalités d'accueil plus favorables des demandeurs d'emploi**

Un dialogue à construire à différents niveaux avec des objectifs spécifiques et complémentaires

- **Un dialogue régional, dans le cadre du COPAREF, pour**
 - Réfléchir aux modalités et aux conditions de la coopération entre acteurs institutionnels et entreprises autour de la préparation à l'emploi des demandeurs d'emploi
 - Repérer les secteurs et/ou filières à enjeux en matière de gestion des compétences afin de leur proposer un plan d'action dédié

- **Un dialogue territorial, dans un cadre à définir, pour :**
 - Contextualiser les analyses sur les besoins en compétences en fonction des marchés du travail et de la réalité du travail dans les entreprises et de leurs besoins
 - Organiser la construction et l'accompagnement des parcours professionnels des actifs

Un dialogue et une action partenariale dont l'efficacité sera conditionnée par un décloisonnement des politiques publiques

- **L'approche par les compétences vient répondre aux enjeux de pertinence et d'efficacité des politiques publiques en renforçant leur ancrage dans le travail réel**
- **De ce point de vue, le cas de l'industrie agroalimentaire est emblématique d'un marché du travail dont la fluidité réinterroge les modalités d'intervention au stade de:**
 - La découverte des métiers
 - L'orientation
 - La formation
 - L'emploi
 - L'appui RH aux entreprises

Une approche « compétences » faiblement outillée chez les acteurs institutionnels...

- **Les compétences sont un terme générique fortement utilisé mais qui est faiblement :**
 - appréhendé en termes de mécanismes de mise en œuvre et de leviers pour agir (notion de savoirs, de mécanisme de mobilisation et de transformation)
 - Et outillé en termes de méthodologie
- **Sont en effet peu prises en compte les questions :**
 - De la connaissance du travail (hors MRS) pour repérer les activités et les savoirs attendus
 - De la place du travail pour évaluer, construire, développer les compétences
 - De la place de l'individu dans le processus d'évaluation et d'acquisition
 - De la responsabilité de l'entreprise dans ce même processus
- **La diversité d'approche des acteurs révèle également une notion soumise à de fortes représentations sur ce qu'elle est (et ce qu'elle n'est pas)**

...Et qui souffre d'un jugement partagé mais hâtif sur la place du savoir-être dans les conditions d'accès à l'emploi

- **D'une part, les exigences décrites sur les postes (dits non qualifiés) laissent penser que la notion de savoir-être n'est pas suffisante pour expliquer que certains publics soient écartés de ces postes**
- **D'autre part, les échanges permettent de relativiser le lien qu'il y aurait en postes faiblement qualifiés et savoir-être**
- **Enfin, on note que derrière de nombreux éléments dits de savoir-être résident des savoirs qui peuvent tout à fait s'acquérir, se transmettre**

Une approche par les compétences qui réinterroge les modalités d'accompagnement des publics

- **Quel que soit le type d'accompagnement proposé, l'approche par les compétences introduit la nécessité d'objectiver les compétences d'une personne pour:**
 - l'accompagner dans la mise en œuvre de son projet professionnel
 - et lui proposer un parcours adapté tenant compte de son expérience

- **Elle implique une méthodologie de travail et des outils pour les intervenants et les formateurs mais les invite surtout à remettre l'individu au centre de son parcours dans la mesure:**
 - de ses acquis
 - et du delta entre ceux-ci et son projet

Des modalités d'intervention auprès des entreprises à revisiter

- **On observe des constats anciens sur le manque d'appétences de la majorité des entreprises pour les questions RH**
- **Les échanges permettent cependant d'entrevoir des pistes de travail liées au changement de discours et de posture des intervenants en entreprises**
- **Comment adapter le discours aux préoccupations de l'entreprise plutôt que de vouloir la convaincre du bien-fondé d'une action RH structurée et d'un travail sur la formation ?**

Des compétences qui reposent sur une diversité de savoirs dont il faut favoriser l'acquisition

■ Les échanges ont fait émerger une grande diversité de savoirs...

- Savoirs liés à la connaissance d'un secteur d'activité, aux caractéristiques de l'entreprise (enjeu de contextualisation)
- Savoirs spécifiques liés à la prise de poste, ou à l'adaptation au poste (processus de démarrage d'une machine X ou Y...)
- Savoirs liés au cœur de métier qui s'acquièrent par le biais d'un diplôme ou d'une formation qualifiante (électricité, thermodynamique...)
- Savoirs liés à l'hygiène et à la sécurité (EPI, HACCP...)
- Savoirs considérés comme « transversaux » liés à des tâches de nature commerciale (argumentaire produit...), managériale (conduite de projet...), gestionnaire (circuit administratif...), etc.
- Savoirs liés aux modes de circulation de l'information dans les entreprises, aux canaux de décision (rôles des acteurs...), aux modes de coopération
- Savoirs liés au relationnel dans les entreprises (culture d'entreprise, présentation de soi...)
- Savoirs relevant du socle de connaissances et de compétences (diagnostic de situation, argumentation...)
- Savoirs de base plutôt pour des personnes en situation d'illettrisme (littératie, numératie...)
- Savoirs liés au positionnement social (règles de savoir-vivre, de comportements sociaux...), etc.

■ ... dont on observe que leurs modalités d'acquisition sont variées

Illustrations autour de savoirs à mobiliser dans le cadre d'un poste de conducteur de machine

Savoirs théoriques ou connaissances	Savoirs pratiques ou savoirs d'expérience
<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement de l'entreprise • Normes qualité • Mécanique générale • Électromécanique • Hydraulique • Mécanique des fluides • Automatismes • Analyse statistique • Microbiologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation sensorielle (visuelle, tactile, olfactive...) • Interprétation de données de contrôle (courbes, températures, ...) • Travail en équipe • Relation client/fournisseur • Anticipation des aléas • Gestion de l'urgence • Diagnostic de pannes
Savoirs procéduraux ou savoirs techniques	Savoir-faire ou automatismes
<ul style="list-style-type: none"> • Règles et consignes de sécurité • Règles d'hygiène et de sécurité alimentaire • Procédures de nettoyage et de désinfection • Procédés de fabrication alimentaire (cycle, mélanges matières, cuisson, ...) • Procédures d'échantillonnage • Cycle de fabrication • Processus de résolution de problèmes • Réseau relationnel et attributions 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'outils bureautiques (traitement de texte, tableur,...) • Utilisation d'instrument de prélèvement • Utilisation de logiciels de Gestion de GPAO • Utilisation d'outils de Gestion de Moyens de Production –GMP • Traitement de l'information (recueil, analyse, décision, transmission) • Calcul • Présentation de l'information

Les conditions d'acquisition de ces savoirs

- **Une meilleure connaissance du travail réel nécessitant d'aller dans les entreprises et de les associer à l'analyse du travail**
- **Un travail contextualisé d'analyse des savoirs constituant les compétences nécessaires pour occuper leur poste**
- **Un travail d'ingénierie de formation et d'ingénierie des compétences pour définir les modalités:**
 - d'acquisition des contenus de compétence (les savoirs constitutifs des compétences à construire), en formation ou/et sur le tas
 - de transfert de ces savoirs des situations apprenantes aux situations de travail
 - et de construction des compétences par la mobilisation et l'articulation des différents savoirs qui les composent

Néanmoins, certains savoirs ne sont pas toujours travaillés en formation

- **Certains savoirs ne sont pas toujours pris en compte dans les enseignements**
 - Principalement les savoirs d'action (savoir-faire, savoirs d'expérience...)
 - Alors que ce sont les savoir-faire (gestes, automatismes...) qui sont les plus facilement repérables
- **Même quand ils sont pris en compte, les modalités de leur acquisition ne sont pas toujours adaptées aux situations rencontrées**
 - Certains apprentissages nécessitent :
 - Une immersion en situation de travail ou situation concrète
 - Mais aussi un cadre pédagogique: une situation d'apprentissage (produire pour apprendre)
 - ✓ Faire en sorte que les situations de travail soient des situations d'apprentissage le temps nécessaire

Des conditions qui nécessitent une interaction plus forte entre les entreprises et les acteurs de la formation initiale et continue

- **Vers un renforcement de la place des professionnels dans l'acquisition des contenus de compétences:**

- **Vers un renforcement de la place des enseignants dans l'acquisition des contenus de compétences:**

Au-delà des compétences attendues au poste, vers l'émergence d'une compétences d'apprentissage

- **Le diplôme -sur les niveaux de qualification supra IV- ne compte pas tant pour la spécialité que pour la capacité d'apprentissage qu'il révèle**
- **Une compétence d'apprentissage en continue renforcée par un triple contexte:**
 - D'évolution accrue du contenu des postes de travail
 - De mobilités au sein des entreprises
 - De mobilités accrues tout au long de la vie professionnelle
- **Une compétence dont le développement est au cœur de la loi du 5 mars 2014**
 - Pour laquelle la responsabilité est fortement renvoyée sur les individus
 - Mais dont on peut s'interroger sur leur capacité à gérer cette nouvelle donne
- **Une compétence qui implique sans doute une intervention spécifique et systématique pour la construction des capacités d'apprentissage**

Une gestion territoriale des compétences conditionnée par l'évolution des pratiques d'intervention (1/2)

- **Le renforcement des coopérations entre acteurs publics, sociaux et entreprises pour partager le diagnostic de besoins et élaborer des solutions collectives et pérennes**
 - Des coopérations sur les territoires entre les entreprises, les organismes de formation et les acteurs de l'emploi et du développement économique
 - Des coopérations régionales entre acheteurs de formation, partenaires sociaux et organismes de formation
 - NB méthodologique: des coopérations autour de la gestion des compétences réclamant une stratégie d'intervention ciblée
 - périmètre métier à circonscrire
- **Une approche plus globale du marché du travail**
 - Pour une intervention plus systémique sur la relation économie-travail-compétences-formation-emploi-orientation
 - Qui implique nécessairement de développer de nouveaux cadres d'action

Une gestion territoriale des compétences conditionnée par l'évolution des pratiques d'intervention (2/2)

- **Une évolution du contenu de la commande publique/privée de formation**
 - Avec des exigences plus précises de la part des acheteurs sur le contenu et les modalités des ingénieries de formation, pédagogiques et des compétences (place des entreprises notamment)
 - Avec des indicateurs et des modalités de pilotage renouvelés pour réinterroger les résultats attendus et les indicateurs de suivi
- **Une évolution de la finalité et des modalités d'accompagnement des personnes visant à rendre les individus plus autonomes:**
 - par rapport à leur apprentissage
 - par rapport au marché du travail

Une question des compétences éminemment politique

- **Quelle place sur le marché du travail demain pour les personnes dites « moins qualifiées »?**
- **Quelle intervention publique pour appuyer ces personnes?**
- **Quel contenu de dialogue social dans le cadre des nouvelles instances régionales (CREFOP et COPAREF)?**

■ Vos correspondants sur cette mission :

Fabrice REY

Tél. : 06-28-51-64-07

e.mail : fabrice.rey@amnyos.com



■
Siège social
11, avenue Philippe Auguste
75011 **PARIS**
Tél : 0811 06 06 66 – fax : (33) 1 43 13 26 65

■
Le Gemellyon Nord – 57 boulevard Vivier Merle
69003 **LYON**
Tél : 0811 06 06 66 – fax : (33) 4 72 72 09 55

■
Antelios bât. F – 75, rue Marcelin Berthelot
13858 **AIX-EN-PROVENCE** cedex 3
Tél : 0811 06 06 66 – fax : (33) 4 42 60 86 11

Francis MINET

Tél. : 06-86-41-31-00

e.mail : fminet@didaction.com



■
Siège social
35, grande allée du 12 février 1934, Noisiel
BP 36,
77423 Marne-la-Vallée cedex 2
Tél. 01 60 05 18 18 fax 01 60 05 89 69