UFR Sciences de l'Homme et de la Société

Département des Sciences de l'Éducation

Master 2 MÉTIERS DE LA FORMATION

Parcours INGÉNIERIE ET CONSEIL EN FORMATION - FOAD - 2017/2018

Mémoire

L'APPROCHE EMPLOIS-COMPÉTENCES EST-ELLE UNE RÉPONSE AUX BESOINS DE L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES DANS LE DOMAINE INDUSTRIEL ?

Le Cas de la Branche Métallurgie

BUQUET

Valérie

Numéro étudiant : 21611483

Sous la Direction de

Béatrice SAVARIEAU

Juin 2018

Attestation d'authenticité

Je, soussignée : **BUQUET Valérie**

Etudiante en : **Master 2 Ingénierie et Conseil en Formation – Année 2017/2018**

Etablissement : **Université de Rouen Normandie**
UFR Sciences de l'Homme et de la Société

Certifie que le texte soumis ne comporte aucun passage ou schéma copié sans qu'il soit fait explicitement référence aux sources selon les normes de citation universitaires.

Fait à Evreux, le 30 mai 2018

Signature de l'étudiante

Tout plagiat réalisé par un étudiant constitue une fraude au sens du décret du 13 juillet 1992 relatif à la procédure disciplinaire dans les EPCSCP. La fraude par plagiat relève de la compétence de la section de discipline de l'Université. En général la sanction infligée aux étudiants qui fraudent par plagiat s'élève à un an d'exclusion de tout établissement d'enseignement supérieur.

Tout passage ou schéma copié sans qu'il soit fait explicitement référence aux sources, selon les normes de citation universitaires, sera considéré par le jury ou le correcteur comme plagié

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique pour son professionnalisme et son implication, et tout particulièrement Marianig VIAOUËT, la première à avoir cru en moi et à m'avoir encouragée, malgré mes doutes, à m'inscrire au Master 2 ICF, ainsi qu'à Ghislain LALOUP pour sa bienveillance et sa grande disponibilité tout au long de l'année.

Mes remerciements vont ensuite vers Sandrine VOISIN, Directrice du Pôle Formation de l'Eure, qui m'a donné ma chance en m'accueillant au sein de sa structure, et m'a fait confiance.

Je tiens également à remercier Gaël LIRZIN, Délégué Général de l'UIMM Eure et du MEDEF Eure, ainsi qu'Ulric BREHERET, Responsable Réseau Formation UIMM, et Frédéric CREUWELS, Responsable Innovation et Développement UIMM, qui ont porté un grand intérêt à ma démarche, et m'ont donné accès aux données nécessaires pour mener à bien ma recherche.

À tous mes collègues du Pôle Formation, et plus particulièrement à Fabienne, la première qui m'a permis de faire mon premier stage de PMSMP, à Catherine qui m'a fait confiance et m'a aidée à reprendre pied dans le monde du travail, à vous tous qui m'avaient accueillie et soutenue jour après jour. Avec une pensée particulière pour Esengul, récemment diplômée d'un Master 2 en Ressources Humaines, pour son soutien, ses conseils, et pour nos échanges si fructueux.

À mes proches, qui ont toujours cru en moi, quand moi-même je n'y croyais plus, à Marie-Ange et sa famille, à Pierre mon filleul, qui passe en ce moment son BTS, ce qui nous réunit tous les deux, malgré nos 30 années de différence d'âge, en tant qu'étudiants face au stress des examens !

À tous mes amis qui ont compris mon absence, mon silence, à Éric si présent quand mon monde s'est écroulé, à Sandrine, Nathalie et Isabelle, qui m'ont encouragée et soutenue pendant tous ces mois.

À mes formidables amis du Groupe des Cinq : Jeanne, Emmanuel, François, et Thibaut, pour notre parfaite entente pour le travail collaboratif, pour nos échanges quotidiens qui nous ont permis à tous d'avancer et de garder confiance jour après jour. Tout comme avec Fatima et Malika, à qui je fais ici un clin d'œil amical.

Et pour terminer, toute ma reconnaissance va à Béatrice SAVARIEAU, qui a soutenu ma candidature et m'a fait confiance, et qui, en tant que Directrice de Mémoire, a su me conseiller, me guider, me redonner confiance en moi, et m'indiquer le chemin à suivre.

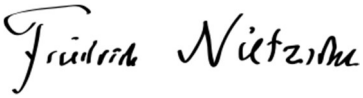
À vous Tous… un simple mot… MERCI !

À toi, ma Petite Maman, toujours près de moi…

Et bien présente aussi dans cette renaissance…

"Ce qui ne me fait pas mourir me rend plus fort"

"Was mich nicht umbringt, macht mich stärker"



Le Crépuscule des Idoles (1888) (trad. Henri Albert)

Sommaire

Liste des acronymes et sigles utilisés…….. 1
Introduction Générale…….. 3

Première Partie :
La Compétence, un Enjeu National ?…….....…….. 5
Introduction : Une "Société de Compétences"...……. 5
Chapitre I : Le Niveau Macro : le Contexte Politico-Économique……. 5
Chapitre II : Le Niveau Méso : les Structures Territoriales de l'UIMM et les Régions…..... 9
Chapitre III : Le Niveau Micro : les Entreprises et les Individus…….. 10
Conclusion : La Question de Départ……..……... 18

Deuxième Partie :
Vers un Modèle "ABC" Activité-Besoin-Compétence ? …….. 19
Introduction : Le Cheminement Réflexif sur les Concepts Associés…….…….... 19
Chapitre I : Le Concept de Compétence…….…..…….. 21
Chapitre II : Le Concept de Besoin…….……...…….. 29
Chapitre III : Le Concept d'Activité……...……... 38
Conclusion : Les Relations entre les Concepts : vers un Modèle "ABC"…….. 45

Troisième Partie :
L'Approche Emplois-Compétences : l'Objet de la Recherche……..…..…….. 47
Introduction : Les Constats Personnels…….…..……...…….. 47
Chapitre I : La Problématique et les Hypothèses…….…..…….. 48
Chapitre II : La Mise en Œuvre de la Recherche…….…..……... 50
Conclusion : De la Problématique au Déroulement de l'Enquête……. 58

Quatrième Partie :
L'Enquête et ses Résultats…….…..……..……...….. 59
Introduction : L'Étude du Terrain....…..……..……...….. 59
Chapitre I : Le Déroulement de l'Enquête……...……...…….. 59
Chapitre II : L'Analyse des Résultats…….…..……...…….. 64
Chapitre III : La Vérification des Hypothèses et la Discussion des Résultats.……....…..…… 85
Chapitre IV : Les Conclusions de la Recherche et les Préconisations…….……...…..…….. 86
Conclusion : Vers un nouveau modèle "ABC" Activité-Besoin-Capabilité ?…..……..... 89

Conclusion Générale…….…….……...……... 91
Bibliographie & Sitographie……..…….…… 93
Table des Figures et des Tableaux…….……...……..…… 97
Table des Matières…….……...…… 101
Table des Annexes…….……...……..…… 105
Annexes…….……...……I à LXXXVII
4ème de Couverture

Liste des Acronymes et Sigles Utilisés

AEC	Approche Emplois Compétences
AFPA	Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
AFPI	Association de Formation Professionnelle de l'Industrie
ANI	Accord National Interprofessionnel
CARIF	Centres d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation
CCREFP	Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CEGOS	Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique
CEP	Conseil en Évolution Professionnelle
CESER	Conseil Économique, Social et Environnemental Régional
CFAI	Centre de Formation des Apprentis de l'Industrie
CIBC	Centres Inter-institutionnels de Bilan de Compétences
CIF	Congé Individuel de Formation
COE	Conseil d'Orientation pour l'Emploi
COT	Contrats d'Objectifs Territoriaux
CMSA	Caisse de Mutualité Sociale Agricole
CPER	Contrats de Projets État-Région
CPF	Compte Personnel de Formation
CPRDF	Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation Professionnelle
CQPM	Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie
CST	Chambre Syndicale Territoriale
DEF	Direction Emploi Formation (de l'UIMM Nationale)
DESS	Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées
FC	Formation Continue
FCP	Formation Professionnelle Continue
FI	Formation Initiale
GIP	Groupements d'Intérêt Public
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPI	Grand Plan d'Investissement
ITII	Institut des Techniques d'Ingénieur de l'Industrie
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
MOOC	Massive Open Online Course
NEET	Neither in Employment, Education or Training
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OREF	Observatoires Régionaux Emploi Formation
PAIO	Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation
PIC	Plan d'Investissement dans les Compétences
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMSMP	Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel
PRAFP	Programme Régional de Formation Professionnelle et d'Apprentissage
TPE	Très Petites Entreprises
UIMM	Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
URSSAF	Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction Générale

Avant de commencer notre exposé sur l'objet de notre étude et notre problématique, nous souhaitons expliquer au lecteur notre parcours professionnel, ainsi que les circonstances et les raisons pour lesquelles nous sommes amenée à vous présenter aujourd'hui notre mémoire de Master 2 ICF.

En effet, après avoir obtenu une Maîtrise ès Sciences Économiques, et un DESS[1] de Gestion de Personnel, nous avons exercé notre activité professionnelle pendant plus de 25 ans dans le domaine des Ressources Humaines, dont les 10 dernières années en qualité de Responsable Ressources Humaines sur le site ébroïcien de 200 personnes d'une multinationale américaine, et adhérente à la branche de la métallurgie.

Après un accident de vie qu'il n'y pas lieu d'expliciter ici, nous avons choisi de réorienter notre carrière professionnelle vers les métiers de la formation. Car le domaine de la Formation Professionnelle est étroitement lié à celui des Ressources Humaines, dans une dimension positive de développement, d'enrichissement personnel, et d'évolution de l'homme dans son environnement de travail.

Afin de nous permettre de valider notre projet professionnel, nous avons sollicité le **Pôle Formation de l'Eure** pour y effectuer un stage de Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP). Nous y avons été accueillie avec beaucoup de bienveillance, et avons pu pendant près de 6 mois, dans le cadre d'un Contrat à Durée Déterminée (CDD) à mi-temps, participer au recrutement et au placement en entreprise des apprentis ingénieurs pour la rentrée 2017.

Cette expérience nous a permis de prendre connaissance du fonctionnement interne d'un centre de formation d'apprentis, mais aussi celui d'un centre de formation continue, et ainsi de conforter notre choix de suivre la formation de Master 2 d'Ingénierie et Conseil en Formation.

Le Pôle Formation de l'Eure fait partie du réseau de formation de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM). Il est composé de 3 entités :

- l'**AFPI**[2] Organisme de formation professionnelle continue
- le **CFAI**[3] Centre de formation d'apprentis en CAP, BAC Pro et BTS
- l'**ITII**[4] Centre de formation d'apprentis ingénieurs

Les Pôles Formation sont présents tant au niveau départemental qu'au niveau régional. Ils sont placés sous la gouvernance de l'UIMM.

[1] DESS : Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées
[2] AFPI : Association de Formation Professionnelle de l'Industrie
[3] CFAI : Centre de Formation des Apprentis de l'Industrie
[4] ITII : Institut des Techniques d'Ingénieur de l'Industrie

Notre stage s'est déroulé à partir de fin octobre 2017 au sein de l'AFPI de l'Eure, structure du Pôle Formation dédié à la formation continue.

La mission qui nous a été confiée a consisté en un audit du processus de suivi des apprenants individuels en formation longue pluridisciplinaire de type Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM).

Lors de nos périodes de PMSMP, ainsi que depuis le début de notre stage fin octobre 2017, nous avons pu constater que l'"Approche Emplois-Compétences" (AEC) est la référence incontournable, tant dans la construction des parcours de formation individualisés, que dans la relation avec les entreprises, et constitue l'axe stratégique de la politique Emploi-Formation de la branche Métallurgie.

Bien évidemment, notre parcours professionnel dans le domaine des Ressources Humaines, et notre expérience du monde industriel, ne pouvaient que susciter notre intérêt et notre curiosité quant à la pertinence de l'approche par compétences comme réponse aux besoins de l'activité des entreprises dans le domaine industriel.

C'est donc le sujet que nous avons choisi d'étudier.

Au cours de notre exposé, nous nous intéresserons dans un premier temps au contexte de notre étude, ainsi qu'aux enjeux en présence.

Puis, dans un deuxième temps, nous décrirons le cadre conceptuel, à savoir comment et sous quel angle nous avons choisi d'orienter nos recherches.

En troisième partie, nous nous attacherons à poser notre problématique, et à déterminer nos hypothèses de travail, ainsi que l'approche méthodologique à privilégier.

Enfin, pour terminer, nous étudierons le retour du terrain à travers l'enquête que nous avons réalisée, à travers les résultats qui en ont découlé. Nous en déduirons alors les préconisations qui pourront être faites à ce stade.

Première Partie :

La Compétence, un Enjeu National ?

Introduction : Une "société de compétences"…

Fortement ébranlée par la crise économique mondiale de 2008, l'industrie française doit aujourd'hui être capable de s'adapter en permanence, afin de maintenir sa compétitivité dans un contexte économique mondial complexe et en perpétuelle évolution.

Dans le même temps, l'industrie est en train de vivre une transformation profonde. En effet, les évolutions technologiques, la robotisation, la digitalisation, amènent à de nouveaux modes de production et de distribution de biens et de services. Ce qui induira, dans les prochaines années, des effets notables sur l'emploi, le travail et les compétences à mettre en œuvre.
Les incidences de cette situation se retrouvent à tous les niveaux de la société, à commencer par celui de l'État, puis celui des Régions, et enfin à celui des entreprises et des individus.

Chapitre I : Le niveau macro : le contexte politico-économique

Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle engagée par le gouvernement MACRON, la volonté politique est clairement affichée par M. PENICAUD (2018), Ministre du Travail : *« Notre ambition, construire une société de compétences. La compétence est une nécessité, un droit, une chance. Elle donne à chacun la liberté de choisir son avenir professionnel, et aux entreprises les moyens d'être plus performantes ».*[5] La compétence est ainsi posée comme un véritable enjeu national.

1.1.1 La volonté politique : la compétence au premier plan

Déjà, dans son rapport au Premier Ministre de septembre 2017 sur le Grand Plan d'Investissement 2018-2020 (GPI), J. PISANI-FERRY (2017, p. 19) plaçait en deuxième grand axe du plan d'investissement : *« Édifier une société de compétences »* afin, notamment, d'assurer la compétitivité de l'économie française, et de satisfaire aux emplois de demain dans un *« marché du travail en mutation ».*

Le rapport cite également une enquête de l'INSEE de mai 2017 qui fait ressortir que *« 27 % des entreprises interrogées* […] *citaient comme frein à l'embauche l'indisponibilité de main d'œuvre*

[5] PÉNICAUD M., (2018). Dossier de presse : *Transformation de la formation professionnelle*. pp. 4

compétente »[6], plaçant ainsi directement le déficit de compétences comme un obstacle à l'emploi et un frein pour l'activité économique.

Enfin, et dans la continuité de ce qui précède, le document d'orientation[7] **(cf. annexe 1)** remis aux partenaires sociaux par M. PÉNICAUD (2017), Ministre du Travail, explique dans le détail les motivations du gouvernement visant à mener une *« transformation »* du système de formation en France, avec pour but de conclure un accord national interprofessionnel pour la fin janvier 2018.
L'Accord National Interprofessionnel (ANI) *« pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance »* a ainsi été conclu en date du 22 février 2018. Il met en avant la volonté des partenaires sociaux de *« relever le défi du diagnostic des besoins prospectifs en compétences »*[8], en prenant en compte les besoins en compétences des individus, des entreprises, des territoires et de la Nation. L'enjeu de la compétence est donc bien national, le projet est d'envergure, et cela passe par une réforme en profondeur de la formation professionnelle, *« premier levier pour la compétence »*[9] comme le souligne M. PÉNICAUD (2018, p. 6).

Pour appuyer ce constat, on peut citer le rapport de décembre 2017 de l'OCDE[10] intitulé *« Obtenir les bonnes compétences : France »,* qui met en avant que la participation des adultes à des formations, ayant pour finalité de maintenir à jour ou perfectionner leurs compétences, est faible. En effet, *« seulement 36 % des adultes français ont pris part à une formation pour adultes dans les 12 mois précédant l'enquête, alors que dans les pays les plus performants (Norvège, Pays-Bas, Suède, Finlande, Danemark et Nouvelle-Zélande), la proportion dépasse 60 % ».*[11]
Pour pouvoir anticiper les changements, faire évoluer les organisations et innover, les entreprises françaises se doivent donc d'« *investir massivement dans les compétences des salariés ».*[12]
Par rapport à ce qui vient d'être exposé, il nous faut examiner maintenant la position des entreprises et de l'industrie.

Du fait de notre expérience professionnelle, et de notre terrain de stage, nous avons choisi de nous intéresser tout particulièrement au secteur de la Métallurgie.

[6] PISANI-FERRY J., (2017). *Le Grand Plan d'Investissement 2018-2020, rapport au Premier Ministre*. pp.19
[7] PÉNICAUD M., (2017). *Document d'orientation.* pp 1-2. Annexe 1
[8] Accord national interprofessionnel pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance, pp. 1
[9] PÉNICAUD M., (2018). Dossier de presse : *Transformation de la formation professionnelle*. pp. 6
[10] OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
[11] OCDE (2017). *Obtenir les bonnes compétences : France*, Éditions OCDE, Paris. pp 21
[12] Ibid

1.1.2 La position de l'industrie : l'apport de la branche Métallurgie

Créée en 1901 par Robert PINOT, qui fut plus tard représentant de l'industrie française au Bureau International du Travail et Vice-Président du Conseil Économique et Social, pour faire face au développement des syndicats ouvriers et à l'intervention des pouvoirs publics dans les relations de travail, l'UIMM, est une organisation professionnelle patronale qui représente aujourd'hui 42 000 entreprises et 1,5 million de salariés. Membre du MEDEF[13], l'UIMM est considérée comme l'une de ses branches les plus influentes.

Le développement des entreprises françaises ainsi que celui de l'emploi est au cœur de ses préoccupations et de ses actions, et elle le fait savoir à grande échelle.
En effet, depuis fin 2017, l'UIMM a lancé une large campagne de communication pour se faire mieux connaître du grand public, et notamment des jeunes.

Comme le lecteur peut le voir en **annexe 2**[14], c'est sous la bannière *« La Fabrique de l'Avenir »*, que l'UIMM entend favoriser l'attractivité de l'industrie, notamment auprès des jeunes générations, par la mise en avant de ses atouts qui sont : recruter, former, et transmettre, le tout dans un contexte de développement des compétences pour l'avenir. Car il n'est pas possible de résoudre les difficultés de recrutement des entreprises sans traiter du sujet des attentes des jeunes.

En effet, dans son communiqué de presse du 1er mars 2016 intitulé *« Les compétences : un défi pour le redressement de l'industrie »*[15] **(cf. annexe 3)**, l'UIMM prévoit 100 000 recrutements d'ici à 2025 dans les entreprises de la branche Métallurgie, mais elle fait état également du fait que ces mêmes entreprises rencontrent des difficultés pour trouver les compétences adaptées à leurs besoins.
Le recrutement est devenu le combat quotidien des entreprises, ce qui est paradoxal alors même que notre pays connait un chômage de masse dont les jeunes sont les premières victimes.

De plus, les NEET (Neither in Employment, Education or Training), ces jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en études, représentaient, en 2015, 17% de la population des 15-29 ans, et, contrairement à d'autres pays de l'Union Européenne où il a connu une baisse depuis 2013, ce taux n'a pas reculé en France et reste élevé.[16] Par ailleurs, le taux de chômage des jeunes a été multiplié par 4 en quarante ans.[17]

[13] MEDEF : Mouvement des Entreprises de France
[14] Campagne de communication de l'UIMM (2017/2018) (extraits). Annexe 2
[15] UIMM (2016), *Les compétences : un défi pour le redressement de l'industrie*. Annexe 3
[16] Rapport France Stratégie (2017). L'insertion professionnelle des jeunes. pp. 16
[17] Rapport France Stratégie (2017). L'insertion professionnelle des jeunes. pp. 20

Dans ce contexte, l'UIMM entend bien soutenir les entreprises par son réseau de Pôles Formation, tout en devant tenir compte des effets à venir de la réforme de la formation professionnelle.

1.1.3 Les implications de la réforme de la Formation Professionnelle au niveau macro

Sous réserve de la promulgation de la loi, et en fonction de ce que nous savons au moment au nous écrivons ces lignes, nous pouvons déjà faire certains constats.

Tout d'abord, on peut noter certaines similitudes entre la loi du 16 juillet 1971 *« portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente »*, dite loi Delors, et la démarche menée près de 47 ans après, ayant abouti à l'avant-projet de loi *« pour la liberté de choisir son avenir professionnel »*, présenté par M. PÉNICAUD lors d'une conférence de presse qui s'est tenue le 6 avril 2018.

En effet, l'avant-projet de loi actuel, comme la loi Delors, donnent toutes les deux une place centrale à l'individu dans la société. À près de 50 ans d'intervalle et dans des contextes diamétralement opposés : crise économique, chômage de masse et à l'orée d'une société de la connaissance et de la digitalisation[18] pour 2018, en opposition au plein emploi des Trente Glorieuses malgré mai 1968 pour la loi de 1971, ces deux réformes trouvent leur essence dans une vision de la société, au sein de laquelle c'est l'individu qui est mis en avant.

Ainsi, l'exposé des motifs de l'avant-projet de loi expose un double objectif :[19]

- *« donner de nouveaux droits aux personnes pour leur permettre de choisir leur vie professionnelle tout au long de leur carrière »*
- *« renforcer l'investissement des entreprises dans les compétences de leurs salariés »*

L'individu est donc concerné à double titre, en tant que bénéficiaire potentiel d'actions de formation, initiale ou continue, et également en tant que salarié ou personne en recherche d'emploi.

Le titre 1er du projet de loi *« pose les jalons d'une nouvelle société de compétences, qui s'appuie d'abord sur un accès à la formation tout au long de la vie garanti comme un droit individuel, dont l'exercice est facilité et garanti par des financements collectifs. »*[20]

Pour ce faire, les mesures proposées sont regroupées dans les chapitres suivants du titre 1er :

- Chapitre 1er : « Renforcer et accompagner la liberté des individus dans le choix de la formation »
- Chapitre 2ème : « Libérer et sécuriser les investissements pour les compétences des actifs »
- Chapitre 3ème : « Transformer l'alternance »

[18] Encore appelée transformation digitale des entreprises. Source : https://www.digitall-conseil.fr/definition-digitalisation/
[19] Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs. pp. 1
[20] Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs. pp. 2

Il est à noter que certaines orientations découlant de l'ANI de février 2018 ont été reprises dans le cadre du projet de loi.

Cette réforme a des implications à tous les niveaux de la société. En ce qui concerne le niveau macro qui nous intéresse ici, on peut citer les mesures suivantes[21]:

⇨ La définition d'un cadre légal clair et rénové de l'action de formation, la simplification de la typologie qui intègre l'apprentissage et la définition des formations certifiantes.

⇨ En matière de garantie de la qualité de la formation, l'obligation à compter de 2021 pour les organismes de formation, prestataires de bilans de compétences ou d'accompagnement à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), d'être certifiés pour accéder à un financement public ou mutualisé.

⇨ L'établissement de nouvelles règles pour faciliter le développement de l'offre de formation.

⇨ La modification en profondeur des modalités du financement du système de formation professionnelle (suppression de la taxe d'apprentissage, une contribution unique pour les employeurs, collecte par les URSSAF[22] et les CMSA[23]).

⇨ La modification en profondeur du rôle des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) qui deviennent des Opérateurs de Compétences en charge de soutenir les branches professionnelles pour la mise en œuvre de leurs politiques conventionnelles.

Les effets à venir de la réforme de la formation professionnelle sont conséquents et décisifs. Ils vont transformer en profondeur notre système de formation, pour l'adapter aux enjeux économiques et sociétaux de notre temps, et à tous les niveaux de notre société.

Avant d'aborder le niveau micro, à savoir celui des entreprises et des individus, nous devons nous intéresser au degré intermédiaire : celui des structures territoriales de l'UIMM, et celui des Régions.

Chapitre II : Le niveau méso : les structures territoriales de l'UIMM et les Régions

Comme nous l'avons vu précédemment, la vision de l'UIMM est en parfaite adéquation avec la volonté politique, à tel point que l'on pourrait s'interroger sur l'influence de la première sur la seconde, du fait notamment de son rôle prépondérant au sein du MEDEF…

Quoiqu'il en soit, les enjeux en présence au niveau national sont bien évidemment déclinés au sein des Régions et des territoires, et, pour ce qui concerne son rôle de proximité et de service aux entreprises, au sein des structures territoriales de l'UIMM dédiées à la formation professionnelle.

[21] Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs. pp. 2-6
[22] URSSAF : Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales
[23] CMSA : Caisse de Mutualité Sociale Agricole

1.2.1 Les Pôles Formation et leur rôle

Déjà, en mars 2011, dans un document interne destiné à l'ensemble de son réseau, la branche Métallurgie décrit clairement les axes de développement prioritaires de sa politique Emploi-Formation. Sont ainsi mis en avant la nécessaire évolution de la politique Emploi-Formation de la branche et de son réseau, pour mieux répondre aux besoins des entreprises industrielles confrontées à un contexte économique en pleine mutation, et à la mondialisation des marchés. Ce qui implique pour les structures du réseau l'adaptation de leur offre de formation aux besoins des entreprises.

Comme l'illustre l'**annexe 4** composée d'extraits du document cité précédemment, *« accompagner les entreprises dans l'acquisition, l'adaptation, l'évolution et l'évaluation des compétences »* suppose de *« connaître les besoins des entreprises pour agir efficacement ».* Pour ce faire, l'UIMM a donc repensé son organisation, tant au niveau national qu'au niveau régional.

Comme on peut le voir en **annexe 5**, le réseau de formation sous la gouvernance de l'UIMM est constitué de Pôles Formation, répartis sur 120 sites en France, et qui forment chaque année 130 000 salariés et 42 800 alternants.

Ce sont les Chambres Syndicales Territoriales (CST) qui pilotent de façon opérationnelle les Pôles Formation, et ce en fonction du contexte régional. Les enjeux sont, ici encore, à la fois économiques, politiques et sociaux.

En complément du syndicalisme militant, les CST ont donc développé des services aux adhérents, en réponse aux besoins des industries de leur bassin d'emploi. Ces services prennent en compte l'environnement des entreprises, et permettent de leur proposer les moyens d'être plus compétitives. Dans cette optique, les Pôles Formation entendent répondre aux besoins des entreprises en matière de compétences, tant par la formation initiale en alternance que par la formation continue.

À partir d'octobre 2014, l'AEC a donc été déployée dans l'ensemble de ce réseau afin d'accompagner les entreprises, ainsi que de satisfaire aux obligations légales portées par la réforme de la formation professionnelle de 2014, suivie du décret du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de formation.

L'AEC entend permettre aux entreprises[24]:

- ⇨ ***d'anticiper les mutations structurelles et organisationnelles de l'environnement et de s'y adapter,***
- ⇨ ***d'optimiser l'adéquation entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles, en les adaptant au projet de la structure,***
- ⇨ ***d'assurer une cohérence entre stratégie, organisation et gestion des ressources humaines,***
- ⇨ ***de permettre l'évolution des compétences en fonction des aspirations des collaborateurs.***

L'offre de formation, et notamment celle relative à la formation continue, a été totalement repensée et adaptée à l'approche par compétences, ainsi qu'à l'individualisation des parcours.

[24] Source : UIMM (2016). *Repères pour le développement des compétences du réseau*. pp. 13 [document interne non publié]

1.2.2 L'apport de la dimension régionale : l'investissement formation

En parallèle, et si l'on se réfère au cours de Gestion des Ressources Humaines[25], nous assistons depuis les dix dernières années au développement d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) territoriale qui *« vise à intégrer des dimensions insuffisamment traitées dans les GPEC d'entreprises : les caractéristiques de la main d'œuvre disponible dans le bassin d'emploi ; les particularités du territoire d'implantation des entreprises ; l'opportunité de mobiliser des TPE*[26] *peu outillées pour s'engager isolément dans ce type de démarche* ».[27]

Ainsi, appliquée à l'échelle territoriale, la GPEC entend compléter la démarche de gestion prévisionnelle des entreprises, en apportant une réponse au décalage récurrent entre l'offre et la demande sur le marché local du travail. Il s'agit alors d'anticiper les mutations économiques et technologiques, et d'en prévenir les conséquences sociales, afin de promouvoir les actions d'accompagnement ou de formation qui permettront le développement des compétences et l'employabilité des salariés.

Les acteurs principaux de cette démarche peuvent être la Région, les collectivités locales et territoriales, les structures Pôle Emploi et Cap Emploi, les missions locales, les OPCA, les Chambres Syndicales Territoriales, les Chambres de Commerce et de l'Industrie, les branches professionnelles…

Comme nous le décrit P. LE DOUARON[28] dans le chapitre 2 du cours Politiques, Institutions et Systèmes de Formation, les 18 Régions ont une compétence générale en matière de formation professionnelle continue. Ainsi, il revient aux Régions de définir et mettre en œuvre une politique d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle.

Dans le cadre de la politique de décentralisation initiée en 1983 et développée au cours des années 1990 et 2000, 3 instances principales interviennent aujourd'hui en région en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage, ainsi qu'en matière d'insertion professionnelle, de validation des acquis de l'expérience, et d'organisation des actions de formation et de l'accueil en formation :

- ⇨ **Le Conseil Régional**
- ⇨ **Le Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation** (CCREFP)
- ⇨ **Le Conseil Économique, Social et Environnemental Régional** (CESER)

[25] LEGAY H., cours *Gestion des ressources humaines*. pp 26-27
[26] TPE : Très Petites Entreprises (moins de 10 salariés)
[27] MAURAGE V., (2011). Cité In : *GPEC territoriale : panorama des productions du Réseau ANACT*
[28] LE DOUARON P., Cours *Politiques, institutions et systèmes de formation*. Chap. 2. pp. 16-31

Afin de pouvoir mettre en œuvre les actions d'apprentissage et de formation professionnelle continue, les Régions disposent de différents instruments de programmation et d'observation[29] :

- **Le Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation Professionnelle** (CPRDF)

Le CPRDF est élaboré par la Région au sein du CCREFP. Outil de programmation des actions de formation à moyen terme, le CPRDF est composé de deux volets, jeunes et adultes. Il vaut schéma prévisionnel de l'apprentissage et des formations initiales, schéma régional des formations de l'AFPA[30], et schéma régional des formations sanitaires et sociales.

- **Les Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT)**

Les COT permettent de fixer des objectifs de développement coordonné des différentes voies de formation professionnelle initiale et formation professionnelle continue (formation professionnelle alternée et financement des formations des demandeurs d'emploi).

- **Le Programme Régional de Formation Professionnelle et d'Apprentissage** (PRAFP)

Dans le cadre du CPRDF, chaque Région arrête annuellement un PRAFP après avis du CCREFP. Les départements, les communes ou groupements de communes sont associés, à leur demande, à l'élaboration du programme régional.

- **Les Centres d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation** (CARIF) **et les Observatoires Régionaux Emploi Formation** (OREF)

Les CARIF et les OREF sont des institutions partenariales présentes dans chaque Région. Ils constituent un réseau d'opérateurs financés par l'État et la Région dans le cadre de contrats de projet État-Régions, et s'adressent aux professionnels de la formation
Les CARIF favorisent l'accès à l'information professionnelle sur la formation, informent sur les droits et les voies d'accès à la formation. Les OREF sont, dans les Régions, des outils d'analyse, d'études sur la relation emploi-formation et les besoins en qualification.

- **Les Centres Inter-institutionnels de Bilan de Compétences** (CIBC)

Les CIBC sont financés par l'État, et ils peuvent bénéficier de cofinancement de la part des Régions.

- **L'information-conseil en Validation des Acquis de l'Expérience** (VAE)

Les conseils régionaux interviennent dans le dispositif d'information-conseil en VAE à travers les cellules régionales interservices et les points relais conseils en VAE. Dans ce cadre, la Région contribue à assurer l'assistance aux candidats à la validation des acquis de l'expérience.

- **Les Missions Locales et les Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation** (PAIO)

Le réseau des Missions Locales et des PAIO accueille et oriente les jeunes de 16 à 25 ans en difficulté et confrontés à un risque d'exclusion social. L'État peut y associer, dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens, les Régions, mais aussi les départements et les communes.

- **Les Groupements d'Intérêt Public** (GIP) **"emploi-formation"**

Des GIP peuvent être constitués entre deux ou plusieurs acteurs publics (État, Région) ou privés (partenaires sociaux), avec au moins un acteur public, pour exercer ensemble, pendant une durée déterminée, des activités dans le domaine de la formation et de l'orientation professionnelles, ainsi que pour créer ou gérer ensemble des équipements ou des services d'intérêt commun nécessaires à ces activités.

[29] Source : site internet Centre Inffo : *Régions et formation*
[30] AFPA : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

Comme on peut le constater, nombreux et variés sont les outils à la disposition des Régions pour anticiper et agir sur la formation et l'orientation professionnelle. Ainsi, dans son application territoriale, la GPEC prend donc en compte tant les intérêts des entreprises que ceux des individus, en visant la performance et la sécurisation des parcours professionnels.
Cependant, la réforme de la Formation Professionnelle, en cours de légifération au moment où nous rédigeons, risque de modifier en partie le tableau que nous venons de décrire.

1.2.3 Les implications de la réforme de la Formation Professionnelle au niveau méso

La réforme de la Formation Professionnelle prévoit effectivement un certain nombre de mesures qui auront des effets conséquents au niveau des Régions et des territoires[31] :

⇨ L'extension des missions des Régions en matière d'orientation pour accompagner le parcours de formation des jeunes, quel que soit le projet professionnel visé et la formation utile. Leur domaine d'intervention est ainsi élargi aux missions exercées en matière de diffusion des informations sur les métiers et d'élaboration de documentations à portée régionale à destination des élèves et des étudiants.
⇨ La création d'un nouvel établissement public, composé de façon quadripartite qui sera chargé de la régulation de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage : France Compétences. Cet organisme assurera notamment des missions de péréquation financière entre les branches et les opérateurs de compétences auxquels elles adhèrent, il assurera également le versement des montants financiers aux Régions au titre de l'apprentissage, il contribuera au suivi et à l'évaluation de la qualité des actions de formation dispensées.
⇨ La politique d'alternance est confiée dorénavant aux branches professionnelles et non plus aux Régions. Dans cette optique, un renforcement des missions confiées aux Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications des branches professionnelles est prévu. Dans ce contexte, un travail collaboratif entre les branches professionnelles, les Régions et l'État sera indispensable.
⇨ La régulation administrative par les Régions des centres de formation des apprentis, des sections d'apprentissage, et de leurs capacités d'accueil, est supprimée. Et, à compter du 1er janvier 2020, tout nouveau centre de formation des apprentis devra être déclaré organisme de formation, et obtenir une certification qualité pour ouvrir des formations pour les apprentis.

On peut donc d'ores et déjà présager que la réforme en profondeur de l'apprentissage (suppression de la taxe d'apprentissage et paiement au contrat d'alternance par les entreprises, politique de

[31] Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs. pp. 2-6

l'alternance confiée aux branches professionnelles) va profondément impacter l'organisation et le fonctionnement des Pôles Formation, et renforcer encore plus leurs liens avec les entreprises. Et l'on rejoint alors le niveau micro, à savoir celui des entreprises et des individus, que nous allons aborder maintenant.

Chapitre III : Le niveau micro : les entreprises et les individus

Depuis le début de notre exposé, nous avons pu constater que les entreprises ainsi que les compétences de leurs salariés (ou salariés potentiels) sont au cœur des enjeux politiques et économiques. Le premier paragraphe de la Saisine Rectificative au Projet de Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel est à ce titre très éloquent :

« Les transformations majeures que connaissent les entreprises du pays et des secteurs entiers de l'économie ont des effets importants sur les organisations de travail, les métiers et donc les compétences attendues de la part des actifs. Elles requièrent de refonder une grande partie de notre modèle de protection sociale des actifs autour d'un tryptique conjuguant l'innovation et la performance économique, la construction de nouvelles libertés et le souci constant de l'inclusion sociale ».[32]

Les avancées technologiques (robotisation, automatisation, numérisation) sont en train de transformer les métiers dans leur contenu, et vont avoir dans les années à venir d'importantes conséquences sur l'emploi, le travail et les besoins en compétences.

Ainsi le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) dans son rapport de décembre 2017 relatif à l'automatisation, la numérisation et l'emploi fait le constat que *« 10 % des emplois actuels présentent de grandes vulnérabilités dans un contexte d'automatisation, et que 50 % devraient voir leur contenu transformé de manière significative à l'horizon d'une quinzaine d'années ».*[33]

On devrait alors assister à une évolution en profondeur du contenu des emplois vers des niveaux de qualification de plus en plus élevés.

1.3.1 La dimension de l'entreprise : à la recherche de la performance

Pour les entreprises, l'enjeu de pouvoir disposer des compétences nécessaires à l'évolution constante des technologies est donc primordial, pour leur permettre de mettre en œuvre leur stratégie, et assurer leur compétitivité. Mais, il convient de souligner que l'enjeu n'en est pas moins crucial pour les salariés de ces mêmes entreprises, car il est ici question de leur permettre de maintenir leur employabilité, et il en est de même pour les futurs candidats aux emplois de demain.

[32] Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs. pp. 1

[33] Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2017). Synthèse du rapport : Automatisation, numérisation et emploi. Tome 3 : l'impact sur le travail. pp. 2

Précédemment, nous avons évoqué la GPEC territoriale qui s'est développée pour pallier les limites de la GPEC d'entreprise. Cette dernière est néanmoins incontournable à ce niveau.

C'est dans les années 1980 que la GPEC fait son apparition dans les entreprises sous l'impulsion des services de Ressources Humaines. D'abord considérée comme un outil de réflexion, la GPEC a été institutionnalisée par le législateur, notamment par la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, qui impose une obligation triennale de négociation aux entreprises de plus de 300 salariés, négociation dont un des axes obligatoires est *« la mise en place d'un dispositif de GPEC, ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées ».*[34]

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre les objectifs stratégiques fixés) et les ressources humaines disponibles (les salariés).[35]

Tant au niveau qualitatif, qu'au niveau quantitatif, les besoins, tout comme les ressources, s'analysent sous les deux angles : actuels et futurs (en général à moyen terme de 3 à 5 ans). Vient ensuite l'analyse des écarts, puis la détermination des actions à mettre en place pour réguler les écarts.

Parmi lesdites actions, la politique de formation qui sera mise en œuvre par l'entreprise en est une des plus évidentes, puisque, inévitablement, la démarche de GPEC met à jour les besoins en formation.

En **annexe 6**, nous proposons au lecteur une synthèse que nous avons tenté d'enrichir, et qui illustre cette démarche de réflexion prospective.[36]

Il nous faut souligner ici que, ce qui vient d'être exposé en matière de GPEC, est beaucoup plus complexe à mettre en œuvre pour les TPE et PME[37], qui ne possèdent ni la structure, ni les ressources appropriées pour mener à bien une telle démarche. C'est dans ce type de situation que le réseau d'une branche professionnelle peut apporter aide, conseil et soutien aux TPE et PME.

Ainsi, et depuis fin 2014, le réseau des Pôles Formation de l'UIMM déploie son Approche Emplois Compétences dans les entreprises. Schématisée en **annexe 7**, l'AEC se décline en 4 étapes.[38]

- Dans un premier temps, il s'agit pour l'ingénieur conseil en formation du Pôle Formation de comprendre la problématique de l'entreprise, et de définir son réel besoin.
- Dans un deuxième temps, il doit, en accord avec l'entreprise, convertir les besoins identifiés en compétences attendues.

[34] LEGAY H., cours *Gestion des ressources humaines*. pp. 21-23

[35] Définition issue de la fiche technique n° 14a. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).* La Lettre du CEDIP – avril 2000

[36] Synthèse élaborée à partir de la fiche technique n° 14a. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).* La Lettre du CEDIP – avril 2000

[37] PME : Petites et Moyennes Entreprises (de 10 à 249 salariés)

[38] UIMM (2015). *Réseau Emploi-Formation de l'UIMM : notre Approche Emplois Compétences*. pp 6-9. Annexe 7

- L'offre de formation sera ensuite élaborée, après une collaboration avec les formateurs, de telle sorte que l'apprenant soit mis en capacité d'atteindre les compétences attendues.
- Enfin, il s'agira de valider et d'attester l'atteinte des capacités professionnelles correspondant aux compétences attendues, sans jamais perdre de vue l'objectif de *« donner du sens à la formation »*, tant pour l'entreprise que pour l'apprenant.

Ainsi, pour répondre aux enjeux collectifs, il convient donc de se préoccuper des parcours individuels.

1.3.2 Le niveau individuel : entre formation et professionnalisation

Depuis le début de notre exposé, que le contexte envisagé soit politico-juridique, économique ou encore relevant de la stratégie d'entreprise, ou bien que le contexte soit examiné au niveau national, régional ou local, chaque cheminement nous ramène bien évidemment à l'humain, le plus souvent par le biais de la formation et de la professionnalisation.

Pour citer H. LEGAY, *« la richesse de l'entreprise ne se résume pas à ses investissements industriels ou encore à ses technologies, l'Homme fait partie intégrante de cette valeur. C'est en ce sens que l'entreprise se doit de favoriser le développement des compétences de ses collaborateurs pour maintenir leur employabilité, dans un contexte économique mouvant ».*[39]
Afin de développer et d'adapter les compétences de ses salariés, l'entreprise dispose d'outils et de méthodes appropriés. Et, comme nous l'avons vu précédemment, la GPEC aboutit inévitablement à des actions qui concernent les individus.

Par ailleurs, la gestion personnalisée des carrières, les entretiens annuels d'évaluation, la politique salariale, les avantages sociaux, sont, parmi beaucoup d'autres, des outils dont dispose la fonction Ressources Humaines pour répondre aux besoins d'évolution, ainsi qu'aux attentes des salariés.
Car, si depuis le début de notre exposé nous évoquons régulièrement les besoins, il ne faut pas occulter le fait que les individus ont également des souhaits, des attentes, des demandes, (reconnaissance, évolution, formation, promotion, …) que l'organisation se doit d'entendre et de prendre en considération, faute de quoi leur motivation au travail pourrait rapidement se dégrader fortement, venant alors perturber la performance de l'entreprise.

À ce stade, nous souhaitons souligner qu'une communication (descendante et ascendante) claire, précise et régulière, ainsi qu'un management efficace et approprié, sont absolument nécessaires à des conditions de travail satisfaisantes et à un climat social serein.

En ce qui concerne l'ingénierie de formation, le facteur humain en est, par essence, le point central.

[39] LEGAY H., cours *Gestion des ressources humaines*. pp 4

Et par ailleurs, depuis les lois de 2004[40] et de 2014[41], la construction des parcours de formation va encore plus fortement dans le sens de la prise en considération des individus, par le biais notamment de l'individualisation des parcours, du suivi personnalisé des apprenants, de la sécurisation des parcours, et de la notion de formation professionnelle tout au long de la vie.

On peut ici faire remarquer que l'avant-projet de loi relatif à la réforme en cours est intitulé *« pour la liberté de choisir son avenir professionnel »*, ce qui est en phase avec ce que nous avons évoqué précédemment.

Cependant, on peut tout de même s'interroger sur un point : est-il ici vraiment question d'un choix… ou bien plutôt d'une nécessité ?...

En effet, si l'on se réfère à nouveau au rapport du COE, on note que la France est *« en situation pénurique concernant les compétences "tech" (80 000 emplois vacants en 2020) ; concernant les compétences numériques de base : 8 % des actifs français n'en ont aucune et 27 % devraient progresser pour être plus à l'aise ; concernant les compétences cognitives : 13 % des actifs en emploi n'ont pas les compétences de base (numération et littératie) et 30 % devraient progresser ».*[42]

Il s'agira donc pour les individus de s'adapter, d'évoluer, et de développer de nouvelles compétences pour répondre aux modifications induites par les nouvelles technologies, et l'accroissement de la qualification des emplois.

1.3.3 Les implications de la réforme de la Formation Professionnelle au niveau micro

La *« nouvelle société de compétences »* au centre de la réforme en cours, *« s'appuie d'abord sur un accès à la formation tout au long de la vie garanti comme un droit individuel ».*[43]

Le second objectif est de *« renforcer l'investissement des entreprises dans les compétences de leurs salariés, par une simplification institutionnelle et réglementaire forte et le développement du dialogue social et économique »*[44]

Dans ce cadre, on peut citer un certain nombre de mesures qui concernent directement les entreprises et les individus :[45 et 46]

[40] Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social
[41] Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale
[42] Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2017). Synthèse du rapport : *Automatisation, numérisation et emploi. Tome 3 : l'impact sur le travail.* pp. 2
[43] Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs. pp. 2
[44] Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs. pp. 1
[45] Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs. pp. 2-6
[46] SCELIN P. (2018). *La réforme de la formation professionnelle : le Big Bang ?* Intervention 3ème regroupement Master 2 ICF 2017/2018

⇨ Le développement des moyens à la disposition des individus dans le cadre du Compte Personnel de Formation (CPF), sa rénovation et la simplification de ses règles d'utilisation.

⇨ Le renforcement du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) pour accompagner les salariés dans la construction et la mise en œuvre de leur parcours professionnel.

⇨ L'accès renforcé à la formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi et les jeunes via le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC).

⇨ La simplification du plan de formation (suppression des catégories du plan) qui devient le plan de développement des compétences.

⇨ La mise en place d'une mutualisation financière des grandes entreprises vers les TPE et PME.

⇨ L'application d'une seule contribution englobant formation continue et apprentissage pour toutes les entreprises

⇨ La simplification des conditions d'exécution du contrat d'apprentissage

⇨ L'évolution du rôle des OPCA pour conforter leur mission d'accompagnement des TPE et PME.

⇨ Le renforcement du rôle des branches professionnelles dans le pilotage du dispositif pour coller au mieux aux besoins des entreprises.

De ce que nous venons d'évoquer, il ressort bien une ligne directrice : dans un monde économique en pleine évolution, la clé de la compétitivité et de la performance des entreprises repose sur l'adéquation de leurs besoins en compétences professionnelles avec la composition et les caractéristiques de leurs ressources en main d'œuvre.

Conclusion : La question de départ

Comme nous avons pu le constater précédemment, l'approche par compétences est donc devenue incontournable, tant au niveau économique, qu'aux niveaux politique et législatif. Dans ce contexte, on peut alors s'interroger :

« L'approche par compétences est-elle la réponse adaptée aux besoins des entreprises dans le monde industriel d'aujourd'hui et celui de demain ? »

Deuxième Partie :

Vers un Modèle "ABC" Activité-Besoin-Compétence ?

Introduction : Le cheminement réflexif sur les concepts associés

Étant donnée la structure dans laquelle nous effectuons notre mission, nous avons réduit le champ du « monde industriel » de notre questionnement à celui des entreprises de la branche Métallurgie.
Reste que le sujet est bien vaste et très complexe, et qu'il nous a fallu trouver un outil pour nous aider à mener notre cheminement réflexif afin de définir les concepts que nous allions retenir.

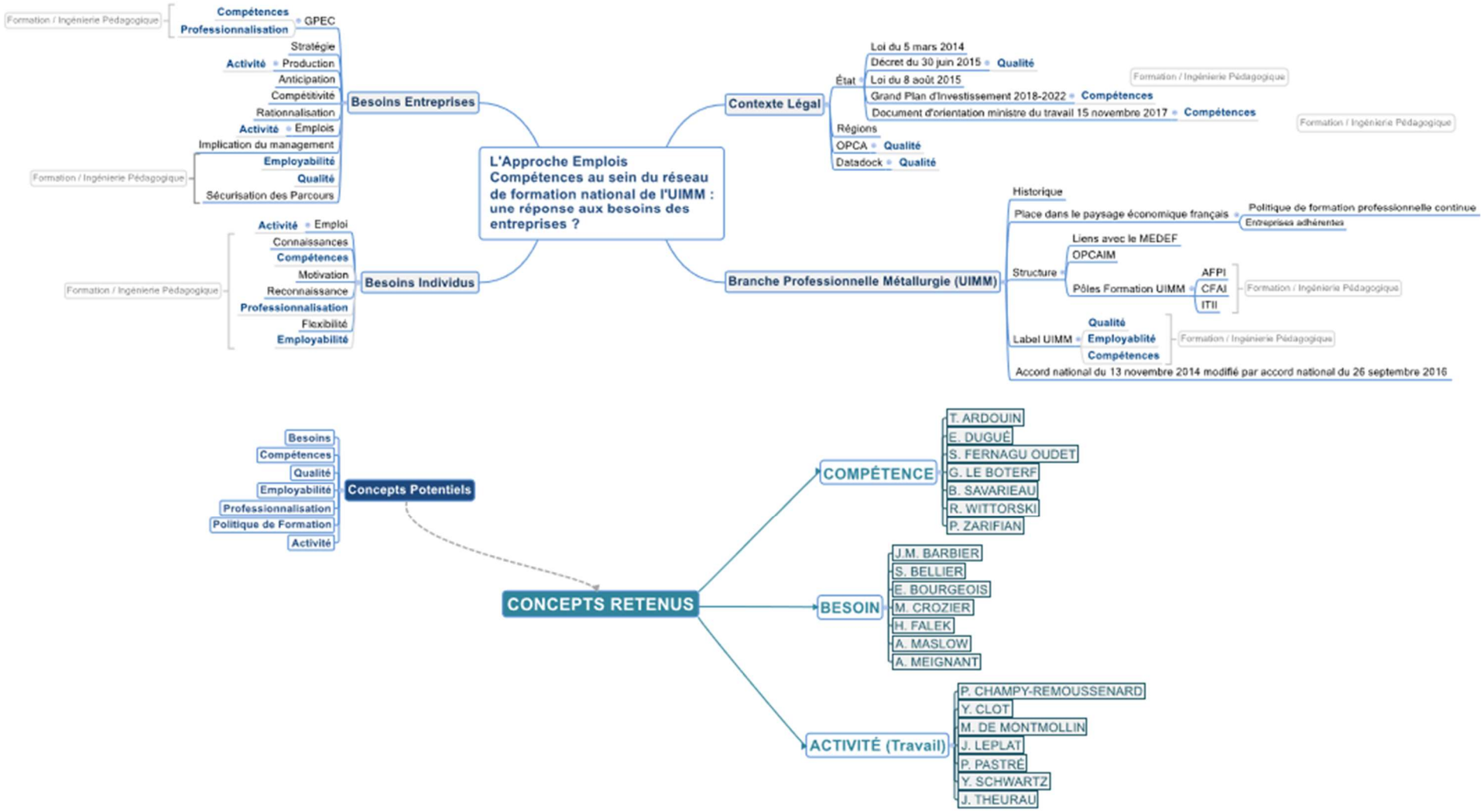
C'est une carte heuristique, ou carte mentale, qui nous a permis de poser, au fur et à mesure qu'elles apparaissaient, toutes nos idées ainsi que nos pistes de recherche.
Cette carte mentale, qui retrace notre démarche mentale de la détermination des 3 concepts de l'approche thématique est présentée en page suivante. En la consultant, le lecteur pourra suivre notre réflexion à partir de la question de départ telle qu'elle s'est initialement posée à nous :

« l'Approche Emplois Compétences au sein du réseau de formation national de l'UIMM : une réponse aux besoins des entreprises ? »

Dans un premier temps, nous avons posé l'objet de la branche professionnelle de la métallurgie, puis celui du contexte légal, ces deux sujets découlant, dans notre réflexion, de l'incontournable référence aux compétences.
Puis, dans un deuxième temps, l'évocation d'une réponse à des besoins nous a fait poser le sujet des besoins des entreprises, et ensuite celui des besoins des individus.
Nous avons décliné chacun des objets en sous-objets en laissant aller nos pensées, en nous reportant au contenu des différents cours du Master, ainsi qu'à notre vécu professionnel.
Et enfin, nous avons associé à chaque sous-objet le choix d'un concept potentiel, et avons identifié ceux en rapport direct avec la formation et donc l'ingénierie de formation, pour finalement lister un certain nombre (non exhaustif) de concepts potentiels pour notre recherche.
À partir des différents concepts potentiels qui se présentaient à nous à l'issue du déploiement de la carte mentale, nous avons, en relisant la question de départ, déterminé les 3 concepts qui s'imposaient littéralement à nous en fonction du contexte, à savoir :

- ⇨ Le concept de **Compétence**
- ⇨ Le concept de **Besoin**
- ⇨ Le concept d' **Activité**

Fig. 1 : **Démarche mentale de la détermination des 3 concepts de l'approche thématique du sujet de mémoire**



Chapitre I : Le concept de compétence

Bien évidemment, la compétence, dans son contexte professionnel, est au cœur de notre problématique, et s'est imposée en premier comme concept de recherche.

Omniprésente dans le monde de l'éducation et de la formation, la notion de compétence est couramment utilisée dans le monde de l'entreprise pour la gestion des ressources humaines, elle est également devenue incontournable dans les discours politiques et les textes institutionnels, tant à l'échelle nationale qu'au niveau mondial.

Mais, la notion de compétence est également remise en question, et fait l'objet d'une multitude d'études et d'écrits, et ce dans la plupart des pays dans lesquels elle est apparue…

Que le débat se réfère au système éducatif, sur le plan social et sociétal, à la formation professionnelle, ou encore à la logique économique, (dans le sens où la compétence permet une évaluation, qui elle-même peut conduire à une rationalisation), c'est principalement l'opposition entre savoir et compétence qui est au centre de la discussion.

A cet effet, P. PARAGE souligne que *« la compétence est à la fois une notion polémique et polysémique sur laquelle le formateur se doit de s'interroger, voire de prendre position, pour exercer sa mission dans le champ social et professionnel ».*[47]

De son côté, B. SAVARIEAU nous fait remarquer *« qu'il n'existe pas, y compris chez les chercheurs, de consensus pour définir le concept de compétence. On peut même recenser près de 50 définitions différentes ».*[48]

En fait, les compétences peuvent être vues comme des façons de faire qui utilisent des connaissances ou des savoirs acquis en formation. Elles peuvent également être considérées comme des jugements sociaux portés sur l'activité. Mais, avant de nous pencher sur la définition que l'on peut donner à la compétence, il convient de se poser la question de l'origine de ce concept.

2.1.1 La compétence : depuis quand ?

Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, la notion de compétence, bien que formalisée en tant que telle dans les années 1980, n'est ni récente, ni novatrice. En fait, il nous faut remonter les siècles, bien avant l'ère industrielle…

Comme le soulignent très justement C. BATAL et O. CHARBONNIER (2011, p. 104), « *l'époque artisanale pré-industrielle se caractérise de micro-organisations où l'initiative individuelle est*

[47] PARAGE P., cours *Analyse du travail, de l'emploi et de la compétence.* pp. 14
[48] SAVARIEAU B., (2017). *Le mot de compétence, point de vue de l'expert*. pp. 2

prépondérante et l'autonomie pour réaliser l'intégralité d'un objet ou d'une prestation est requise ».[49]

Ainsi, *« la réalisation d'un ouvrage* […] *implique la maîtrise d'un registre varié d'habiletés et de connaissances ».*[50]

Nous sommes donc bien ici dans un contexte professionnel, et il s'agit bien de compétences et de savoir-faire dont nous parlons.

A cette époque, les artisans qui étaient particulièrement reconnus pour la maîtrise de leur métier, on pourrait même dire de leur art, étaient souvent qualifiés de "maîtres", et nombre d'entre eux assuraient la formation de leurs futurs successeurs sous la forme de compagnonnage, marquant ainsi l'origine de notre apprentissage moderne.

Le compagnonnage, repose sur une organisation structurée en métiers, des règles strictes, et assure le développement des compétences en situation de travail, ainsi qu'un perfectionnement permanent.

On ne peut que remarquer un *« certain nombre d'analogies avec des pratiques et des discours de la période actuelle ».*[51]

De la fin du Moyen Âge jusqu'au XIXe siècle, le compagnonnage a donc été un mouvement corporatiste, et un mode de formation aux métiers de l'artisanat. Il s'est réduit progressivement après la révolution industrielle et le basculement d'une société à dominante agraire et artisanale vers une société commerciale et industrielle.

C'est au début du XXe siècle, sous l'effet du taylorisme et de la rationalisation du travail, que l'on assiste à une transformation des pratiques de formation dans le domaine industriel.

En effet, les activités devenant de plus en plus automatisées et se regroupant en entités industrielles, *« les besoins en compétences techniques demandent seulement une mise à jour occasionnelle pour les emplois les plus qualifiés, faisant reposer sur les systèmes de formation professionnelle initiale la responsabilité du développement des compétences nécessaires à l'industrialisation ».*[52]

Les principes du Taylorisme d'organisation scientifique du travail font qu'on ne demande plus à l'ouvrier d'avoir des compétences et de mettre en œuvre des savoirs, mais seulement de respecter les ordres, les règles et les procédures. Le savoir et la formation sont réservés à l'encadrement.

Le Fordisme et l'automatisation des tâches va accélérer le déclin de la compétence. Le travail « à la chaîne » conduit l'ouvrier à des gestes répétitifs, à une cadence soutenue, sans aucune autonomie, et fait disparaître la notion de compétence qui n'a plus lieu d'être dans une telle organisation.

---

[49] BATAL C. et CHARBONNIER O., (2011). Management, organisation et formation. In Philippe Carré et al., *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Malakoff : Dunod « Psycho Sup ». pp. 104

[50] Ibid

[51] Ibid

[52] Ibid

Par contre, la mécanisation de l'outil de production fait tout de même apparaître de nouveaux besoins de compétences, bien spécifiques et ne concernant que des populations réduites, à savoir des besoins qui se rapportent à l'entretien et à la maintenance des machines, ainsi que ceux qui sont en lien avec l'encadrement des équipes, les approvisionnements en matières premières, les aspects logistiques…
A partir des années 1960-1970, on commence à voir transparaître l'influence du courant de pensée dit de "l'École des Relations Humaines" dans le monde industriel français. Et l'on commence à attendre de la hiérarchie qu'elle insuffle une dynamique de groupe aux équipes qu'elle encadre, qu'elle sache communiquer, dialoguer, écouter. L'encadrement doit alors développer des compétences autres que techniques.
Enfin, dans les années 1970-1980, l'approche managériale réintroduit la notion de compétence et de formation. Le management par objectifs va faire son apparition et notamment par le biais de la mise en place de l'entretien annuel d'évaluation, outil centré sur l'évaluation des résultats individuels de l'année écoulée et la fixation des objectifs pour l'année à venir, ainsi que des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.
Parmi ces moyens, la formation occupe une place primordiale en termes de besoins, et ce en fonction de compétences nécessaires pour atteindre la performance attendue.
Il convient maintenant de définir plus précisément ce qu'est la compétence.

2.1.2 Quelques définitions…

Le dictionnaire LAROUSSE nous donne la définition suivante et plutôt vague de la compétence :
« Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger ».[53]

Afin de nous centrer dans le champ de l'ingénierie de formation, voici ce que la norme AFNOR X50-750 relative à la terminologie de la formation professionnelle nous dit de la compétence : c'est la *« mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ».*[54]

Pour rester dans le contexte de notre étude, nous avons également noté la définition du MEDEF pour qui la compétence est *« une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable ».*[55] On peut noter qu'ici, la définition est beaucoup plus explicite, et totalement axée sur le plan professionnel.

[53] LAROUSSE. Définition « compétence ». http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/compétence/17648
[54] Norme AFNOR X50-750, (1996). *Terminologie de la formation professionnelle*
[55] Définition de la compétence par le MEDEF. In PARAGE P., *Analyse du travail, de l'emploi et de la compétence.* pp. 14

Dans la même optique, le GRETA nous donne la définition suivante et encore plus précise de la compétence : il s'agit d'un *« ensemble de capacités à résoudre un problème dans un contexte professionnel donné ; elle peut être générale, de base, transférable (transversale) ou spécifique à un métier ; elle porte sur des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être ».*[56]

De ces quelques définitions, il ressort déjà des points importants qui caractérisent la notion de compétence :

- Elle est produite par un individu dans une ***« situation professionnelle »*** **donnée**,
- Elle est le **résultat de la mobilisation et de la *« combinaison »*** d'un certain nombre de ressources (savoirs, aptitudes, capacités, comportements, expériences), qui permettent de produire une performance,
- Elle **se situe dans l'action**, dans la ***« mise en œuvre »***,
- Elle **se réfère à un résultat attendu**, un objectif visé, elle est donc ***« validable »***,
- Elle peut être de **typologie diverse** : ***« générale, de base, transférable (transversale) ou spécifique »***.

Mais, que nous disent donc les auteurs de référence sur ce concept ?

2.1.3 Le point de vue des auteurs de référence

Incontournable lorsqu'il s'agit d'étudier le concept de compétence, G. LE BOTERF (2011, p 394) nous explique que ***« l'action compétente »*** est la résultante de 3 facteurs déterminants[57] :

① Le « **SAVOIR AGIR** »

Il peut être développé par la formation, l'entraînement, la mise en place et le fonctionnement de boucles d'apprentissage, la construction de représentations opératoires qui orienteront la sélection et la combinaison des ressources à mobiliser, et par le passage par les situations professionnalisantes et les parcours professionnels.

② Le « **VOULOIR AGIR** »

Il est encouragé par une image de soi lucide et positive, un contexte de reconnaissance et de confiance, un contexte incitatif au développement du professionnalisme.

③ Le « **POUVOIR AGIR** »

Il est rendu possible par une organisation du travail ouvrant des champs de développement de compétences et cohérente par rapport aux types de compétences à mettre en œuvre, par un contexte facilitateur fournissant les moyens appropriés à la mise en œuvre de compétences, et par des réseaux élargissant l'équipement en ressources auquel le sujet peut faire appel pour agir avec compétence.

[56] Glossaire du réseau GRETA (2001). In : PARAGE P., *Analyse du travail, de l'emploi et de la compétence.* pp. 14
[57] LE BOTERF G., (2011). *L'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions ?* pp 393-395

Ainsi, G. LE BOTERF (2011, p. 394) illustre ce processus par le schéma ci-dessous :

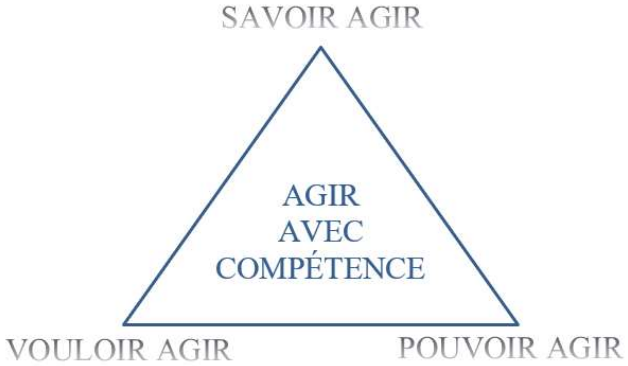


Fig. 2 : « Agir avec compétence »
LE BOTERF G., (2011). *L'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions ?* p. 394

"AGIR AVEC COMPÉTENCE" c'est donc allier

⇨ Le **SAVOIR AGIR** constitué de :

la formation initiale
les diverses expériences d'apprentissage
le parcours professionnel
les situations professionnalisantes

⇨ Le **POUVOIR AGIR** grâce à la mise en place d'un contexte facilitateur :

la meilleure organisation possible au travail
l'attribution de moyens
l'accès potentiel à des réseaux de ressources

⇨ Le **VOULOIR AGIR** prolongement de l'instauration d'un contexte incitatif, ce qui suppose que chaque personne puisse :

trouver du sens dans son travail
recevoir de la reconnaissance
renforcer sa confiance et l'image qu'elle a d'elle-même

Il ressort également que toute compétence comporte deux dimensions indissociables, la dimension individuelle et la dimension collective. En effet, une personne compétente est une personne qui sait agir, qui peut agir et qui veut agir dans le contexte de son environnement professionnel, en choisissant et en mobilisant des ressources personnelles (l'individuel) et des ressources de réseaux (le collectif). Ainsi pour G. LE BOTERF (2013, p. 39) agir avec compétence nécessite la mobilisation d'une combinatoire de ressources dont il dresse la typologie. Il dénombre ainsi 6 types de ressources personnelles, auxquelles s'ajoutent les ressources externes, ou ressources de support.

Les ressources personnelles sont *« celles qui sont ou qui doivent être possédées et mobilisées par les personnes »*.[58]

Elles comprennent :

- les ressources pour ***comprendre***
- les ressources pour ***agir sur mesure***
- les ressources pour ***opérer et persévérer***
- les ressources pour ***coopérer***
- les ressources pour ***progresser***
- les ressources de ***guidage***

Les ressources de support sont *« celles qui ne sont pas incorporées aux personnes, mais qui sont ou doivent être à leur disposition »*.[59]

Nous avons tenté d'imager cette combinatoire des ressources qui permettent d'agir avec compétence par la figure ci-après.

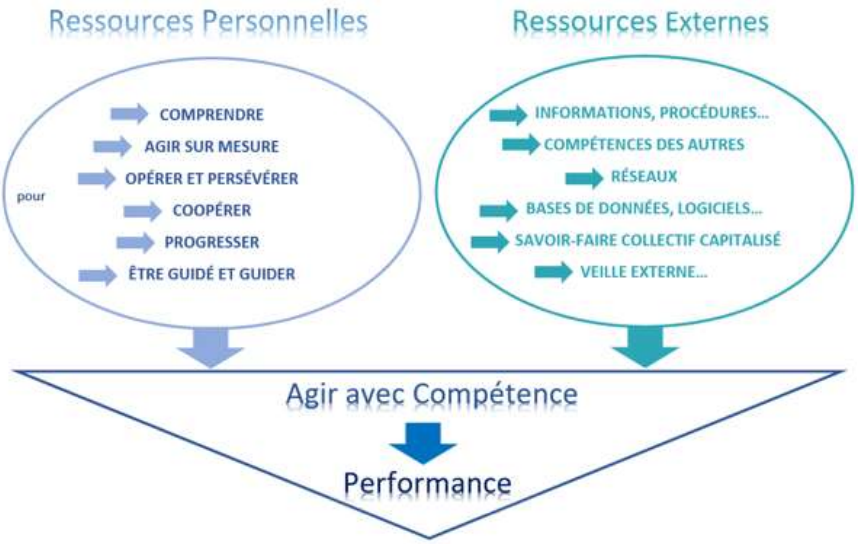


Fig. 3 : « Les ressources pour agir avec compétence »
D'après LE BOTERF G., (2013). *Repenser la compétence – Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*. (2e éd.) Paris : Éditions d'Organisation, pp. 40-52

Pour chaque type de ressource, G. LE BOTERF nous décrit **ce qu'elles permettent**, **ce qu'on y trouve** et **ce en quoi elles consistent**. A cet effet, il souligne que *« les ressources sont toujours des ressources "pour"... […] des ressources pour agir, réagir et interagir en situation »*[60], explicitant ainsi la finalité de la typologie proposée.

Dans le tableau présenté en **annexe 8**, nous proposons au lecteur une synthèse de la typologie de ces différentes ressources identifiées pour permettre d'agir avec compétence.

[58] LE BOTERF G., (2013). *Repenser la compétence – Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*. (2e éd.) Paris : Éditions d'Organisation, p.39
[59] Ibid
[60] LE BOTERF G., (2013). *Repenser la compétence – Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*. (2e éd.) Paris : Éditions d'Organisation, p. 40

Pour terminer sur l'approche proposée par G. LE BOTERF, nous tenons à souligner l'importance ici de la mise en situation de la compétence dans l'action, c'est-à-dire dans l'activité, autre concept que nous avons choisi d'étudier un peu plus loin dans notre exposé.

Un autre auteur nous donne un éclairage différent sur le concept de compétence.
En effet, B. SAVARIEAU (2017, p. 2-3), en s'appuyant sur les travaux de 2008 de M.F. LEGENDRE, nous propose, quant à elle, six caractéristiques de la compétence.[61]

① **La compétence ne se donne jamais à voir** : en ce sens qu'*« elle n'existe pas en elle-même mais par des représentations que nous en construisons ».*

② **La compétence est indissociable de l'activité et de la singularité du sujet et du contexte dans lequel il exerce** : de ce fait, « *elle conduit donc à placer l'individu au centre de l'analyse ».*

③ **La compétence est structurée de façon combinatoire et dynamique** : *« elle ne réside pas dans la somme des éléments qui la composent, mais dans leur organisation dynamique ».*

④ **La compétence est construite et évolutive** : *« elle ne doit pas être appréhendée comme un objet statique mais comme un processus dynamique en constante évolution ».*

⑤ **La compétence comporte une dimension métacognitive** : c'est-à-dire qu' *« elle suppose une compréhension de la situation, mais aussi une compréhension de la manière dont on s'y prend pour être efficace ».*

⑥ **La compétence comporte une dimension à la fois individuelle et collective** : *« les compétences individuelles contribuent à la compétence collective, celle-ci se développe à son tour à la faveur d'une amélioration constante des compétences individuelles ».*

De ces six caractéristiques, et par rapport à ce qui a été mentionné précédemment, il nous paraît important de noter les éléments relatifs à la singularité du sujet, au caractère évolutif, à la dimension métacognitive, ainsi qu'aux dimensions individuelle et collective. Ainsi enrichie, la définition donnée à la compétence révèle toute sa complexité, et par conséquent sa difficulté à être évaluée.

On peut d'ailleurs noter que B. SAVARIEAU rejoint G. LE BOTERF sur plusieurs points. En effet, elle souligne que la compétence est indissociable de l'activité, qu'elle comporte une dimension à la fois individuelle et collective, et qu'elle est structurée de façon combinatoire et dynamique.

Enfin, l'utilisation de la compétence *« implique la modification du rapport au travail »*, et au *« rapport à la formation »*, en creusant *« la dichotomie entre les savoirs académiques et les savoirs d'action ».*[62]

[61] SAVARIEAU B., (2017). *Le mot de compétence, point de vue de l'expert*. pp 2-3
[62] Ibid

Enfin, T. ARDOUIN (2015, p. 81-82) nous explique que, pour comprendre la compétence, il nous faut la placer dans *« une interrogation »* entre *« deux grands axes déterminants »*, *« le visible et l'invisible d'une part »* et *« les champs théorique et pratique d'autre part. »* Ce qui amène *« à repositionner le continuum : savoirs, connaissances, capacité, compétence et performance »*[63] comme illustré dans le schéma ci-après.

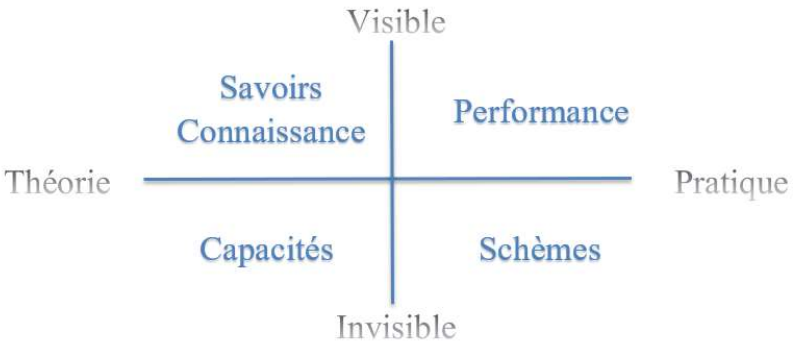


Fig. 4 : La compétence et les termes associés
ARDOUIN T., (2015). *Les capacités de l'organisation par les compétences individuelles, collectives et organisationnelles*. p. 82

« La performance est la dimension visible de l'action, le résultat quantifiable et mesurable de celle-ci. La compétence est ce qui rend possible la performance, et la performance est ce qui peut rendre lisible la compétence. »[64]

T. ARDOUIN (2015) nous donne également 6 caractéristiques de la compétence.[65]

① **La compétence est étroitement articulée avec l'activité** : *« elle est indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste. Ce n'est que par l'action que la compétence se met à jour ».*

② **Les compétences sont à mettre en relation avec les situations de travail et les types d'organisation** : *« en lien direct avec l'action, elle est en partie dépendante du contexte de l'action. La compétence individuelle, et plus encore collective, est directement dépendante du système de travail ».*

③ **La compétence est composée d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique** : *« c'est ici que la compétence passe du singulier au pluriel. Le singulier correspond au terme générique* […] *le pluriel décline la compétence en différents domaines ».*

④ **La compétence est reconnue, légitimée socialement** : *« Il ne s'agit pas seulement d'être compétent en quelque chose, il faut que cela s'inscrive dans la situation, que cela soit socialement acceptable ».*

[63] ARDOUIN T., (2015). *Les capacités de l'organisation par les compétences individuelles, collectives et organisationnelles*. pp. 82
[64] ARDOUIN T., (2015). *Les capacités de l'organisation par les compétences individuelles, collectives et organisationnelles*. pp. 81-82
[65] ARDOUIN T., (2015). *Les capacités de l'organisation par les compétences individuelles, collectives et organisationnelles*. pp. 78-82

⑤ **La compétence est apprise et s'inscrit dans un processus identitaire** *: « nous ne sommes pas naturellement compétent, mais nous le devenons par des apprentissages théoriques, pratiques et expérientiels.* […] *Les compétences, notamment professionnelles, se construisent en formation mais aussi au gré de la navigation professionnelle ».*

⑥ **La compétence est une construction sociale théorique** : *« la compétence est un concept abstrait, nécessairement dénué de toute réalité tangible, qui n'existe que par les représentations que nous en construisons.* […] *Nous n'en observons que les manifestations : le comportement, les performances.* […] *C'est donc une modélisation du passage à l'acte ».*

2.1.4 La compétence dans le cadre de notre recherche

Nous l'avons déjà évoqué, le concept de compétence fait l'objet de nombreuses théories et d'une littérature très abondante, que nous n'avons explorées qu'en partie tant le champ est vaste...

A ce stade de notre étude, nous retiendrons donc de la compétence les points suivants :

- ⇨ La compétence n'existe pas en soi, elle apparaît dans l'action,
- ⇨ La compétence s'apprécie dans un contexte donné et à un moment donné,
- ⇨ La compétence est la résultante d'une dynamique d'éléments multiples.

Pour reprendre la synthèse *« consensuelle »* faite par S. ENLART (2011, p. 232), on peut dire que la compétence *« permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».*[66]

Notre analyse se portera sur la compétence en milieu professionnel. Nous devrons également nous interroger sur ses modalités d'évaluation, ainsi que sur ses modalités d'acquisition par le biais de la formation. Il s'agira pour nous de nous questionner sur la démarche compétence et ses impacts en ingénierie de formation.

Passons maintenant au deuxième concept retenu : le Besoin

Chapitre II : Le concept de besoin

La définition du besoin que nous donne le dictionnaire est relativement sibylline, mais en même temps très forte de sens : c'est une *« chose considérée comme nécessaire à l'existence ».*[67]

Si l'on transpose cette définition à notre contexte d'étude, cela reviendrait donc à définir le besoin de compétence des entreprises comme nécessaire à leur existence, à leur activité de production, et, parallèlement, à définir le besoin des individus en situation de travail comme nécessaire à leur existence dans l'organisation.

[66] ENLART S., (2011). La compétence. In Philippe Carré et al., *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Malakoff : Dunod « Psycho Sup ». pp. 232

[67] LAROUSSE. Définition « besoin ». http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/besoin/8907

Mais avant de déployer plus avant ce concept en liaison avec nos recherches, il est impossible d'étudier le besoin sans se référer aux travaux d'A. MASLOW.

2.2.1 La théorie du besoin d'A. MASLOW

En 1943, le psychologue A. MASLOW publie l'article intitulé *« A Theory of Human Motivation »* dans lequel il expose pour la première fois sa théorie de la motivation basée sur l'analyse des besoins.[68]
Tout au long de sa vie, A. MASLOW a enrichi et complété sa théorie, notamment dans la hiérarchisation des besoins.

Selon lui, ce sont nos besoins fondamentaux qui sont à l'origine de nos motivations. A. MASLOW identifie cinq groupes de besoins : les besoins **physiologiques**, les besoins de **sécurité**, les besoins d'**appartenance** et d'**amour**, les besoins d'**estime** et le besoin d'**accomplissement de soi.**
Par ailleurs, ces besoins sont hiérarchisés, car s'ils sont tous continuellement présents, selon le contexte et le moment, certains besoins sont plus impérieux que d'autres. Il y a des besoins dits **primaires** : besoins physiologiques et besoins de sécurité, qui sont dans le domaine de l' **« Avoir »**, et des besoins **secondaires**, qui eux sont dans le domaine de l' **« Être »** : besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation. La hiérarchie tient également à ce que l'individu ne peut pas satisfaire un besoin supérieur tant que les besoins inférieurs ne sont pas satisfaits. Et enfin, les besoins qui ont été satisfaits cessent d'être une source de motivation.

La représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins selon A. MASLOW ci-dessous est utilisée très fréquemment dans les formations et séminaires de management pour traiter de la motivation de l'Homme au travail.

Fig. 5 : Pyramide de la hiérarchisation des besoins selon A. MASLOW
Source : Marketing Étudiant : https://www.marketing-etudiant.fr/pyramide-de-maslow.html

[68] MASLOW A., (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, nº 50 (1943). pp. 370-396

Comme l'illustre la figure ci-dessous, la « Pyramide de MASLOW » a ainsi donné lieu à de nombreuses adaptations au contexte professionnel, que ce soit au niveau de l'apport du travail en réponse aux besoins, ou que ce soit au niveau des attentes des salariés de leur emploi, ce en fonction de leurs besoins. Un autre exemple peut être consulté par le lecteur en **annexe 9**.

Fig. 6 : La Pyramide de MASLOW du Travail
Source : SlideShare : https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/pyramides-management-capital-rh

Reste que ce modèle n'est pas toujours adapté à la situation de travail. En effet, en termes de management, la satisfaction nécessaire d'un besoin inférieur avant de pourvoir satisfaire un besoin supérieur n'est pas toujours systématique.
Par exemple, un salarié peut avoir un grand besoin d'accomplissement (avoir une promotion) sans forcément avoir de besoin d'appartenance car individualiste et ne se reconnaissant pas dans les valeurs de l'entreprise.

Voyons maintenant quel peut être l'apport des auteurs sur le concept de besoin dans le contexte de travail.

2.2.2 Le point de vue des auteurs de référence

Comme nous venons de le voir, les besoins sont innés, universels et propres à la nature humaine.
Dans ce contexte, les salariés (ou salariés potentiels) ont donc des besoins en tant qu'individus, et ils ont également des besoins en rapport avec leur situation professionnelle.
De plus, et en référence à notre question de départ, il nous faut également nous interroger sur les besoins de l'organisation, ceux des entreprises, en matière de compétences notamment. Nous avons pu voir dans la démarche de réflexion prospective de la GPEC (**cf. annexe 6**) que l'analyse des écarts entre la situation actuelle et la situation future conduit à définir des politiques d'ajustement et de régulation desdits écarts. Les plans d'action qui en découlent peuvent, par exemple, concerner l'évolution des emplois, la gestion des carrières, une restructuration…

Mais, et avant tout, ils concernent la plupart du temps la formation et la professionnalisation. C'est pourquoi nous avons orienté nos recherches vers les besoins en formation. Tout comme la notion de compétence, la notion de besoin ne peut être considérée que dans un contexte donné et à un moment donné.

Pour A. MEIGNANT (2006, p. 134), *« le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des "manques" à combler par le moyen de la formation ».*[69]

Le besoin de formation a une double dimension, à la fois *« sociale »* et *« opérationnelle ». « La dimension sociale traduisant ce compromis entre les acteurs »,* et *« la dimension opérationnelle* [se situant] *autour d'un manque à combler nécessitant une action ».*[70]

Pour obtenir un état détaillé et de qualité de ces besoins en formation, A. MEIGNANT souligne que l'organisation devra mettre en œuvre une démarche optimale qui concernera trois paramètres[71] :

① *Les* **acteurs**, *dans le sens de quels sont les acteurs les plus pertinents pour travailler sur l'analyse d'une catégorie particulière de besoin de formation ;*

② *Les* **méthodologies** *mises à disposition de ces acteurs, et lesquelles sont les plus pertinentes à utiliser en fonction des objectifs ;*

③ *Le* **déroulement** *des opérations dans le temps.*

A. MEIGNANT ajoute ensuite que *« le besoin de formation* […] *est en réalité induit par des facteurs émanant de six sources distinctes, dont il constitue, lorsqu'il est identifié, la synthèse orientée vers l'action ».*[72]

Il est important de noter que chacune des six sources auxquelles se réfère A. MEIGNANT génère directement ou indirectement des besoins de formation.[73]

① **L'environnement externe de l'entreprise** : *les clients, les concurrents, les nouvelles techniques, le contexte politique et réglementaire…*

② **L'environnement interne de l'entreprise** : *le personnel, les groupes sociaux, les organisations et techniques en place, les ressources financières, la « culture » et les valeurs de l'entreprise…*

[69] MEIGNANT A., (2006). Les besoins et leur analyse. In : *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons, 7ème édition. pp. 134
[70] Ibid
[71] Ibid
[72] Ibid
[73] MEIGNANT A., (2006). Les besoins et leur analyse. In : *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons, 7ème édition. pp. 134-137

③ **La stratégie de l'entreprise** : *située à l'interface des environnements externe et interne, la stratégie définie par l'entreprise doit permettre de répondre aux défis extérieurs en tenant compte de façon réaliste de l'intérieur. La stratégie devra être déclinée en termes de performance économique attendue, de projets et d'attentes des individus et des groupes.*

④ **Le plan économique** : *pour réaliser des performances économiques et commerciales, l'entreprise a besoin de gens compétents. Le niveau de compétence (individuelle ou collective) requis par les emplois, les processus et l'organisation, est un standard sur lequel les salariés doivent au minimum s'aligner. Les besoins de formation sont induits par ce niveau d'exigence.*

⑤ **Les projets** : *il s'agit des projets qui traduisent la stratégie de l'entreprise, ils peuvent concerner la conquête de nouveaux marchés, le lancement de nouveaux produits, la mise en œuvre de nouvelles techniques, la mise en place d'une nouvelle organisation… En déclinaison de ces objectifs, les exigences des salariés seront plus ou moins importantes.*

⑥ **L'expression des attentes des individus ou des groupes** *: c'est-à-dire leurs attentes en fonction de l'image qu'ils se font de leur parcours professionnel (ou personnel) et de leur stratégie propre.*

Reste un facteur qui vient s'ajouter à la liste précédente, et dont on ne peut faire abstraction : il s'agit de l'offre de formation elle-même. En effet, un besoin de formation ne peut être entendu que s'il peut être satisfait par une action de formation adaptée. C'est en ce sens que *« l'offre de formation donne une forme au besoin ».*[74]

Dans la poursuite de son développement, A. MEIGNANT (2006) en arrive à la phase de l'analyse du besoin.

Et, pour recenser les besoins de formation au sein d'une organisation, il faut s'attacher à l'étude des postes de travail. L'auteur nous explique que la notion de poste de travail a en fait plusieurs aspects. Le poste de travail a une « *définition abstraite* », qui se justifie par l'application de systèmes de classification, et la nécessité de situer les postes les uns par rapport aux autres.

Le poste de travail a aussi *« une réalité »*, qui est définie par une situation locale particulière. Cette réalité a elle-même deux faces distinctes : une « *face théorique* » (celle que lui donne les spécialistes qui décrivent les postes) et une « *face concrète* » (le poste réel tel qu'il est vécu par la personne qui l'occupe).

Enfin, le dernier aspect du poste de travail, et non le moindre, est qu'il est « *évolutif* » dans le sens où les évolutions technologiques ou organisationnelles peuvent en modifier le contenu et les contours.

Nous avons tenté de schématiser comme suit cette notion du poste de travail :

[74] MEIGNANT A., (2006). Les besoins et leur analyse. In : *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons, 7ème édition. pp. 138

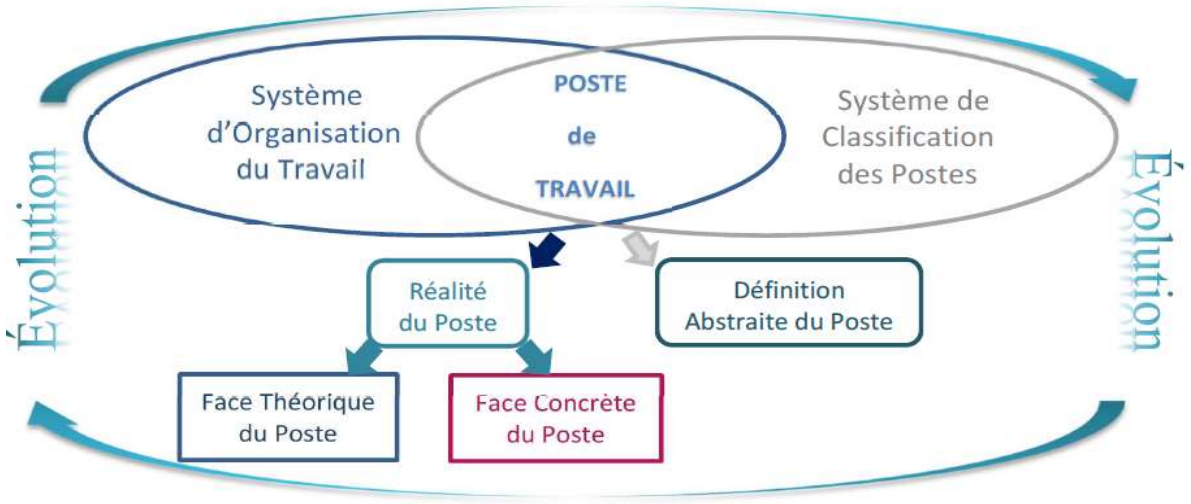


Fig. 7 : « Le poste de travail selon A. MEIGNANT »
D'après MEIGNANT A., (2006). Les besoins et leur analyse. In : *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons, 7ème édition. pp. 133-193

On peut mettre cette approche en parallèle avec ce que nous dit R. WITTORSKI[75] dans le cadre du cours d'Analyse du Travail. La définition abstraite du poste étant alors le *« travail prescrit »*, la réalité du poste étant le *« travail réalisé »,* qui se décompose en face théorique du poste à savoir les *« tâches »*, et en face concrète du poste à savoir « *l'activité»*.
C'est donc l'activité qui représente *« tout ce que fait effectivement, dans un ici et maintenant, un individu ».*[76] L'*« ici et maintenant »* nous renvoie alors à la notion de dynamique et d'évolution perpétuelles.

Enfin, nous terminerons l'étude des travaux d'A. MEIGNANT (2006) par ce qu'il nous dit de l'analyse des besoins de formation et des méthodologies que l'on peut employer pour y parvenir.
Avant même de définir quelle sera la méthodologie pertinente, il insiste sur l'importance des informations qui seront utilisées pour effectuer ladite analyse des besoins par rapport à un poste de travail.

Tout d'abord, il nous faut disposer de la définition abstraite du poste, ensuite du point de vue des experts sur le contenu actuel, autrement dit la face théorique du poste, et enfin du point de vue des personnes qui occupent actuellement le poste, c'est-à-dire la face concrète du poste.
Avec ces informations, il sera alors possible de dégager une *« synthèse orientée vers l'action ».*

Les méthodologies d'analyse des besoins de formation sont nombreuses et variées. Pour être efficiente, une telle méthodologie se doit de :

[75] WITTORSKI R., Analyse du travail. pp. 9
[76] Ibid

- ⇨ *« permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs* [de besoins de formation], *ceux qui sont pertinents »,*
- ⇨ *« permettre une implication des acteurs concernés »,*
- ⇨ *« être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre »,*
- ⇨ *« être efficiente, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat au moindre coût ».*[77]

Dans le tableau présenté en **annexe 10**, nous avons essayé de synthétiser les différentes méthodologies présentées par A. MEIGNANT (2006).

Selon lui, on peut regrouper les méthodes d'analyse des besoins de formation en trois catégories, en fonction de leur pertinence pour traiter soit des ***« besoins de compétences de l'organisation »***, soit des ***« besoins découlant des attentes des individus et des groupes »***, soit des ***« besoins induits par un changement organisationnel »***.

Chaque méthode est ensuite explicitée en fonction des éléments suivants :

- Les types d'objectifs
- Les facteurs inducteurs pris en compte
- Les acteurs concernés
- Les caractéristiques de la méthode
- Les conditions de mise en œuvre[78]
- Les avantages et les limites

Ce tour d'horizon des méthodes d'analyse des besoins de formation est très complet et nous donne une vision des outils indispensables à la mise en œuvre d'une politique de formation au sein d'une organisation.

Nous nous sommes ensuite penchée sur l'approche faite par H. FALEK (2006) sur les besoins de formation. Cet auteur nous définit le besoin en formation comme la manifestation des écarts entre les compétences actuelles et les compétences requises pour atteindre la performance souhaitée, la formation permettant alors de réduire les écarts identifiés.

H. FALEK (2006, p.115) suggère alors que *« le "besoin en formation" devrait plutôt s'appeler "objectif à atteindre avec l'aide la formation" ou encore "problème à résoudre par la formation" »*,[79]

[77] MEIGNANT A., (2006). Les besoins et leur analyse. In : *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons, 7ème édition. pp. 142

[78] Pour des raisons de lisibilité du tableau de synthèse, nous n'avons pas pu y faire figurer les conditions de mise en œuvre. Nous invitons le lecteur à se reporter à l'ouvrage d'A. MEIGNANT.

[79] FALEK H., (2006). *Le guide la formation professionnelle en entreprise*. Issy-les-Moulineaux : Gualino – Lextenso Éditions, pp. 115

intégrant ainsi le fait que la formation est un outil, un moyen, qui permet de répondre à problème donné et/ou d'atteindre un objectif défini.
Elle souligne par ailleurs qu'il convient de distinguer les « besoins » de formation, des « envies » de formation ainsi que des « demandes » de formation. En effet, si les envies sont par essence subjectives, et les demandes sont insuffisamment analysées ou formalisées, les besoins de formation, quant à eux, résultent de *« la mise en œuvre d'un processus d'élaboration raisonné au travers d'une démarche d'ingénierie de formation à laquelle participent les différents acteurs concernés ».*[80]

Dans le processus de recensement, et puis dans celui de l'analyse des besoins, deux interrogations essentielles et complémentaires doivent en permanence être présentes, et guider la réflexion ainsi que les décisions qui seront prises. Ces deux interrogations sont les suivantes[81] :

⇨ « Quels sont au départ les "problèmes" à résoudre ? »
⇨ « Quels sont à l'arrivée les objectifs à atteindre, qui se mesurent en termes de résultats attendus ? »

Ces deux questions primordiales supposent donc de connaître précisément les orientations stratégiques de la direction, afin de pouvoir identifier les **écarts** entre l'**existant** et le **nécessaire**, et ensuite d'identifier les actions de formation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs également validés par la direction de l'organisation.
Lors de l'analyse des besoins, il s'agira alors de se demander si la formation est la solution appropriée pour combler les écarts de compétences qui pourraient être identifiés. Lorsque ce sera le cas, alors, les actions de formation à mener qui seront identifiées permettront de construire le plan de formation approprié qui permettra de parvenir aux résultats attendus.

Les besoins de formation peuvent provenir de plusieurs sources, ils peuvent être **transversaux**, **collectifs**, **individuels** ou encore **personnels.**

Les besoins transversaux sont les besoins globaux de l'entreprise en matière de compétences (puis de formation). Leurs origines tiennent dans les *« contraintes et exigences de l'environnement externe »*, dans la *« stratégie de l'entreprise déclinée en grands axes et projets »*, dans des *« problèmes d'entreprise à résoudre »*, ou encore dans la mise en œuvre de *« la GPEC ».*[82]

[80] FALEK H., (2006). *Le guide la formation professionnelle en entreprise*. Issy-les-Moulineaux : Gualino – Lextenso Éditions, pp. 116
[81] FALEK H., (2006). *Le guide la formation professionnelle en entreprise*. Issy-les-Moulineaux : Gualino – Lextenso Éditions, pp. 116
[82] FALEK H., (2006). *Le guide la formation professionnelle en entreprise*. Issy-les-Moulineaux : Gualino – Lextenso Éditions, pp. 117

Les besoins collectifs concernent des groupes (par exemple des groupes de personnes ayant la même fonction). Ils peuvent aussi correspondre au regroupement de besoins individuels identiques (par exemple le besoin de formation en langue anglaise). Ils trouvent principalement leur origine soit dans la déclinaison de la stratégie de l'entreprise au niveau des différents services, soit en fonction d'objectifs ou d'une problématique spécifique à un service.

Les besoins individuels sont, quant à eux, ceux exprimés par les salariés. Ils peuvent concerner leur emploi, poste de travail, ou encore leur parcours professionnel ou leur projet d'évolution. Leurs origines se trouvent donc dans un désir d'évolution professionnelle, c'est-à-dire de progresser et d'acquérir de nouvelles compétences. Le cadre privilégié de leur expression est l'entretien professionnel, ou la partie réservée à la formation dans l'entretien annuel d'évaluation. C'est donc principalement par les managers qu'ils sont recueillis.

Enfin, les besoins personnels sont émis par les salariés, sans rapport direct avec leur poste ou leur fonction. Ce type de besoin de formation n'est pas pertinent par rapport au plan de formation, mais correspond plus à des dispositifs de type Congé Individuel de Formation (CIF) ou bilan de compétences par exemple.

Pour terminer, H. FAYEK (2006, p. 123) nous définit l'analyse des besoins en formation comme *« un exercice d'évaluation et de recueil d'informations provenant de différentes sources,* […] *qui vise à identifier les écarts entre un résultat (situation) actuel et un résultat (situation) souhaité : écarts de compétences, plus globalement écarts de performance ».*[83]
Dans le schéma présenté en **annexe 11**, nous avons tenté d'illustrer le processus décrit par H. FAYEK, du recueil des besoins jusqu'au plan de formation.

2.2.3 Le besoin dans le cadre de notre recherche

Au vu de ce que nous venons d'explorer, il s'agira donc pour nous de nous interroger sur les besoins en formation dans le cadre de l'entreprise.

A cet effet, nous retiendrons des besoins en formation les points suivants :

- ⇨ Les besoins peuvent être transversaux, collectifs ou individuels en fonction de la source dont ils proviennent,
- ⇨ Les besoins sont la résultante d'un processus de recueil d'information et d'analyse,
- ⇨ En entreprise, la détermination des besoins suppose une étude des postes de travail, de l'activité, actuelle et future.

[83] FALEK H., (2006). *Le guide la formation professionnelle en entreprise*. Issy-les-Moulineaux : Gualino – Lextenso Éditions, pp. 123

Après la compétence, et le besoin, intéressons-nous maintenant au troisième et dernier concept que nous avons choisi d'étudier : l'activité.

Chapitre III : Le concept d'activité

Avant d'explorer le point de vue des auteurs sur le concept d'activité dans sa relation au monde professionnel et à la formation, essayons de la définir plus précisément.

2.3.1 Comment définir l'activité ?

Le dictionnaire nous indique que l'activité est un *« ensemble de phénomènes par lesquels se manifestent certaines formes de vie, un processus, un fonctionnement »*, qu'il peut s'agir de *« l'action de quelqu'un, d'une entreprise, d'un pays dans un domaine défini »* et qu'*« être en activité »* veut dire *« qui exerce un emploi, qui est en service, qui est en fonctionnement »*.[84]

Cette définition, bien que très large, nous donne tout de même quelques éléments. L'activité est un processus, un fonctionnement, qui peut être mis en œuvre par un individu, comme par une entreprise. Tentons maintenant de préciser ce concept d'activité de manière adaptée à notre contexte d'étude en interrogeant quelques auteurs.

2.3.2 Le point de vue des auteurs de référence

L'ergonomie nous donne une définition beaucoup plus précise et adaptée à notre contexte d'étude, au travers du modèle « Tâche/Activité », qui découle notamment des travaux de F. DANIELLOU (2004, p. 337), et pour qui *« l'ergonomie de langue française a placé au cœur de ses modèles la référence à l'activité de travail »*.[85]

Ce modèle fait référence à la distinction qui existe entre travail prescrit et travail réel. Ainsi, le travail prescrit correspond à la tâche, celle-ci est définie en fonction des moyens techniques et organisationnels à la disposition des opérateurs, ainsi que des objectifs visés.
On rejoint ici la notion de *« face théorique du poste »*[86] décrite par A. MEIGNANT, et que nous avons évoquée précédemment.
Le travail réel est alors l'activité de travail, celle de l'individu qui va mobiliser ses compétences pour réaliser les tâches assignées, et produire un résultat effectif en fonction des moyens dont il dispose, et on rejoint alors la notion de *« face concrète du poste »*.[87] Il y a donc interaction de l'individu avec

[84] LAROUSSE. Définition « activité ». http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/activité/947
[85] DANIELLOU F. et BÉGUIN P., (2004). « Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel ». In : FALZON P., *Ergonomie*. Presses Universitaires de France « Hors collection », 2004. pp. 337
[86] MEIGNANT A., (2006). Les besoins et leur analyse. In : *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons, 7ème édition. pp. 133-193
[87] Ibid

son environnement. Par ailleurs, F. DANIELLOU (2004, p. 338) met en évidence les points suivants[88] :

① *L'énoncé formel des tâches à réaliser ne définit jamais complètement les problèmes que les opérateurs ont à traiter dans leur activité, ils doivent les gérer et les résoudre. La constitution de problème est une composante permanente de toute activité de travail.*

② *C'est la compréhension de la structure interne de l'activité qui permet de comprendre la nature des problèmes tels qu'ils sont traités par les opérateurs.*

③ *L'activité de travail constitue une réponse originale, qui articule et recompose dans l'action un ensemble très vaste de déterminants : elle est « intégratrice ». Certains déterminants relèvent de la politique de l'entreprise, alors que d'autres sont imposés à l'entreprise. D'autres déterminants émanent des collectifs de travail, et enfin d'autres relèvent des caractéristiques personnelles de l'opérateur*

④ *La description de l'activité d'un opérateur et la compréhension de ses mobiles apparaissent alors comme une tâche illimitée. S'il n'y prenait garde, l'ergonome pourrait indéfiniment affiner sa compréhension, sans jamais déboucher sur une dynamique transformatrice.*

Du point de vue de l'analyse du travail, R. WITTORSKI insiste également sur *« la différence fondamentale* [qu'il convient de faire] *entre tâche et activité (action) ».*[89] Il ajoute que la tâche est dépendante de deux types de conditions, *« les conditions centrales et les conditions périphériques ».*[90]

Les conditions centrales sont en lien direct avec la qualification et les compétences. Pour un même individu, à formation et instruction identiques, ces conditions ne varient pas.

La tâche est également dépendante de conditions périphériques ou extérieures, qui vont avoir une influence sur l'exécution de la tâche, et que l'on peut résumer sous le terme d'environnement de travail technique et organisationnel.
Tandis que, pour sa part, l'activité *« est tout ce que fait effectivement dans un ici et maintenant un individu, celle-ci* […] *se décomposant en actions elles-mêmes décomposables en opérations ».*[91]

Y. CLOT (2004, p. 319), quant à lui, nous précise que *« si le travail réel n'est pas conforme au travail prescrit, c'est que la femme ou l'homme ne sont pas seulement des producteurs mais des acteurs engagés dans plusieurs mondes et plusieurs temps vécus à la fois, mondes et temps qu'ils cherchent*

[88] DANIELLOU F. et BÉGUIN P., (2004). « Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel ». In : FALZON P., *Ergonomie*. Presses Universitaires de France « Hors collection », 2004. pp. 338
[89] WITTORSKI R., cours *Analyse du travail*. pp. 9
[90] Ibid
[91] Ibid

à rendre compatibles entre eux, dont ils espèrent surmonter les contradictions en les pliant à leur propre exigence d'unité, même s'il ne s'agit là que d'un idéal. […] [ce qui] *s'oppose donc aux efforts inverses et systématiques d'unification de l'organisation du travail qui, dans les faits, cherchent toujours à "ramener" le travailleur à elle, quitte à se modifier elle-même pour l'assimiler ».*[92]

Ainsi l'écart entre le prescrit et le réel n'est pas uniquement dû aux limites des compétences et des connaissances des opérateurs, il est également fonction de l'environnement et de son évolution, ainsi que de la temporalité qui entourent l'exécution de l'activité, ce qui conduit l'opérateur à effectuer une régulation des différentes dimensions en présence en situation de travail.

Y. CLOT (2004, p. 325) évoque alors une *« discordance créatrice ou destructrice entre occupations et pré-occupations – entre activité et action ».*[93] De sorte que *« occupations et pré-occupations sont à distinguer et à relier à la fois : si l'activité réalise la tâche en la transformant en tâche effective qui occupe le sujet, inversement, la tâche effective réalise aussi – plus ou moins bien – les soucis et conflits vitaux de son activité, les mobiles personnels et collectifs qui le pré-occupent ».*[94]
L'activité et la tâche, bien qu'il soit nécessaire de les analyser de façon distincte, sont toutefois étroitement liées dans leur évolution propre, que cette dernière soit effective ou non, et se fasse à l'avantage ou au désavantage de l'individu et du travail.

R. WITTORSKI nous explique par ailleurs que le champ de l'analyse du travail se trouve étendu par les « courants de l'analyse de l'activité » représentés notamment par des auteurs comme E. HUTCHINS, A. CICOUREL, J. LAVE, ou encore J. THEUREAU.

En effet, ces courants *« consistent à considérer que le travail n'est qu'une des activités parmi d'autres, la formation, les investissements associatifs et privés traduisant aussi la mise en œuvre d'une activité ».*[95]
Les *« travaux* [de ces auteurs] *ont pour finalité* […] *un co-développement de l'activité et des personnes ». « L'action est alors conçue comme le produit contingent et momentané de l'échange entre des personnes dans et avec un contexte.* […] *L'action est réalisée par des acteurs qui réagissent aux situations et y donnent sens souvent en interaction avec d'autres y compris avec des artéfacts (machines) ».*[96]

[92] CLOT Y., (2004). « Travail et sens du travail ». *In* FALZON P., *Ergonomie*. Presses Universitaires de France « Hors collection », 2004. pp. 319
[93] CLOT Y., (2004). « Travail et sens du travail ». *In* FALZON P., *Ergonomie*. Presses Universitaires de France « Hors collection », 2004. pp. 325
[94] Ibid
[95] WITTORSKI R., cours *Analyse du travail*. pp. 23
[96] Ibid

Enfin, R. WITTORSKI nous cite J. THEUREAU (2000, p. 23), qui *« défend l'idée d'un couplage structurel de l'acteur avec la situation »*.

Ainsi, pour ce dernier, *« l'activité de travail* [est vue] *comme constituant un tout dynamique* […], *changeant continuellement* […], *irréductiblement individuelle et collective* […], *incorporée et située* […] *et cultivée ».*[97]

Quant à lui, M. de MONTMOLLIN (1994, p. 39-40) souligne le lien entre activité et compétence, en nous expliquant que *« dans le monde industriel […] toute activité, en tant que processus temporel, est en rapport avec quelques "structures" stables qui lui permettent d'exister et lui donnent sens ».*[98] Les structures abstraites ici évoquées par M. de MONTMOLLIN sont en fait les compétences des opérateurs. Parce que *« la structure de la compétence est nécessaire à la conduite de l'activité des opérateurs dans des situations naturelles et est, à son tour, continuellement créée et modifiée par le processus même de l'activité »*[99], on peut alors affirmer qu'activité et compétence sont en *« relation dialectique »*. Activité et compétence sont ainsi en interaction simultanée, l'une nécessitant l'autre pour exister, et inversement.

De son côté, P. CHAMPY-REMOUSSENARD (2005)[100], nous permet de faire le lien entre activité et formation. En effet, l'auteur nous présente un certain nombre de travaux et de courants traitant du concept d'activité, et les met en perspective avec l'ingénierie de formation, la professionnalisation et la logique de compétence.

Le cadre de réflexion de P. CHAMPY-REMOUSSENARD (2005, p. 12) est principalement l'activité professionnelle, dont elle nous rappelle également qu'*« elle fait écho à la notion de travail réel, c'est-à-dire à l'intérêt porté à l'activité effective des professionnels dans les contextes et les systèmes de contraintes dans lesquels ils évoluent ».*[101] Dans sa note de synthèse, elle s'attache à étudier l'activité et sa relation aux pratiques de formation.
Si l'on considère que c'est au début des années 1990, que les premières recherches sur l'analyse du travail et sur les activités ont commencé, il convient tout de même de mentionner que *« dès les années*

[97] THEUREAU J. et FILIPPI G., (2000). Anthropologie cognitive et analyse des compétences. *In* Centre de Recherche sur la Formation (éd.). *L'analyse de la singularité de l'action* (pp. 171-211). Paris : PUF. *Cité In* WITTORSKI R., Analyse du travail. pp. 23
[98] DE MONTMOLLIN, M. (1994). La compétence dans le contexte du travail. In F. Minet, M. Parlier et S. De Witte. *La compétence : mythe, construction ou réalité ?* p. 39
[99] DE MONTMOLLIN, M. (1994). La compétence dans le contexte du travail. In F. Minet, M. Parlier et S. De Witte. *La compétence : mythe, construction ou réalité ?* p. 40
[100] CHAMPY-REMOUSSENARD P., (2005). « Les théories de l'activité entre travail et formation », Savoirs 2005/2 (n° 8), pp. 9-50
[101] CHAMPY-REMOUSSENARD P., (2005). « Les théories de l'activité entre travail et formation », Savoirs 2005/2 (n° 8), pp. 12

1950, la psychologie de travail, et l'ergonomie s'intéressaient déjà à la formation professionnelle des adultes »[102], et nous pouvons ici notamment évoquer J. LEPLAT et M. de MONTMOLLIN.

En 1968, le "constat" ou les "accords" de Grenelle de 1968[103], puis la loi de 1971[104], ont instauré les fondements de la Formation Professionnelle Continue (FCP) en reconnaissant le droit à la formation sur le temps de travail pour tous les salariés, ainsi que l'obligation de participation des employeurs au financement de la FCP. Cette institutionnalisation de la formation pour adultes a engendré, dans les années 1970, un courant de réflexion relatif aux pratiques de formation dans ce domaine, courant auquel Y. SCHWARTZ a largement contribué. Ainsi, *« cette réflexion met au premier plan le lien entre l'implication dans la formation, les activités sociales des acteurs et leurs activités professionnelles »*.[105]

On assiste dans les années qui suivent à des recherches et des avancées sur l'analyse des besoins de formation, dont les travaux de J.M. BARBIER et M. LESNE.

Dans ce processus de l'analyse des besoins de formation, c'est *« l'activité des acteurs »* qui devient *« la donnée centrale ». « C'est sur la base de l'analyse de leur contenu* [des besoins de formation] *qu'est fondé un mode d'analyse des besoins, et construite une démarche d'ingénierie de formation visant à déclencher la mise en œuvre de dispositifs de formation qui tiennent compte des besoins des participants »*.[106]

P. CHAMPY-REMOUSSENARD nous explique qu'alors, *« certaines démarches fondent la formation professionnelle sur une analyse préalable du travail »*[107], instituant un modèle qui sera par la suite à l'origine de la construction et de l'usage des référentiels d'activités professionnelles, puis des référentiels de certification.
Les années 1980 voient le début de la prise en compte de la professionnalisation, et dans un premier temps, du fait du fort accroissement du chômage, plus sous un angle de l'emploi que sous celui de l'activité de travail.

[102] CHAMPY-REMOUSSENARD P., (2005). « Les théories de l'activité entre travail et formation », Savoirs 2005/2 (n° 8), pp. 15
[103] Le « Constat » ou les « Accords » de Grenelle des 25,26 et 27 mai 1968
[104] Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente
[105] CHAMPY-REMOUSSENARD P., (2005). « Les théories de l'activité entre travail et formation », Savoirs 2005/2 (n° 8), pp. 16
[106] Ibid
[107] Ibid

C'est à partir des années 1990 que la professionnalisation et la "démarche compétence" vont être en relation directe, et par l'intermédiaire de la formation professionnelle, avec l'activité de travail et le monde de l'entreprise.

À cet effet, et s'inspirant des travaux de F. FAVENNEC-HÉRY, J.M. BARBIER, et P. CASPAR, P. CHAMPY-REMOUSSENARD (2005, p. 19) nous explique qu'*« une tendance à l'atténuation des frontières entre travail et formation apparaît nettement, la formation perd son statut "d'espace protégé et autonome", avec la construction de dispositifs qui intègrent actions de formation à proprement parler et processus de développement de compétences, ce qui oblige à redéfinir les articulations entre des champs de pratiques auparavant assez dissociés. Il semble bien que "les nouveaux territoires de la formation" s'inscrivent plus directement dans le travail lui-même, à travers de multiples tentatives pour valoriser la "formation dans et par le travail", pour lier de façon réciproque l'activité productive et le développement de compétences ».*[108]

Ainsi sont étroitement liés l'activité de formation, l'activité de travail et son environnement, et le développement de compétences.

Pour terminer, il convient de citer les différents courants traitant de l'activité de travail, dont P. CHAMPY-REMOUSSENARD fait une analyse comparative[109] :

La didactique professionnelle : *elle découle des travaux de P. PASTRÉ, et envisage l'analyse du travail comme un moyen de construire les situations de formation en tenant compte des situations de travail, et d'utiliser les situations de travail comme supports pour la formation des compétences.*

La clinique de l'activité : *son créateur est Y. CLOT. Ce courant explore les conditions du développement du pouvoir d'agir des acteurs dans et par le travail. L'activité réalisée n'étant qu'une infime part de l'activité possible, l'activité occultée ou l'activité échafaudée, toutes deux non réalisées, n'en sont pas moins présentes dans la vie du sujet.*

L'analyse pluridisciplinaire des situations de travail (APST) et l'ergologie : *son fondateur est Y. SCHWARTZ qui met en relation les concepts de travail concret et de travail abstrait avec le concept d'acte. Il montre le besoin d'éclairage et de croisements disciplinaires pour appréhender ce qui reste d'énigmatique dans le travail. L'APST débouche sur l'ergologie, approche théorique qui propose de penser l'activité humaine comme une expérience historique et collective. En ergologie, ce sont avant tout les questions soulevées par les mutations du travail qui font l'objet des recherches.*

La psychophénoménologie : *issue des travaux de P. VERMERSCH, elle a pour projet d'étudier l'expérience subjective du sujet à partir de ce qui peut être empiriquement recueilli des dimensions implicites, pré-réfléchies, de l'expérience vécue en première personne.*

[108] CHAMPY-REMOUSSENARD P., (2005). « Les théories de l'activité entre travail et formation », Savoirs 2005/2 (n° 8), pp. 19

[109] CHAMPY-REMOUSSENARD P., (2005). « Les théories de l'activité entre travail et formation », Savoirs 2005/2 (n° 8), pp. 20-32

L'anthropologie cognitive située : *fondé par J. THEUREAU, ce courant vise une connaissance scientifique de l'activité de travail comme mettant en œuvre et construisant à chaque instant des compétences. L'activité de travail est conçue comme un tout dynamique qui associe émotion, attention, perception, action, communication et interprétation, et qui change continuellement, incorporé et situé.*

La psychodynamique du travail : *représentée notamment par C. DESJOURS, est un courant issu de la psychologie, de la psychiatrie et de la psychanalyse, et fut initialement nommée psychopathologie du travail. Cette approche tente de comprendre quelles stratégies les acteurs mettent en œuvre dans le travail quotidien pour ne pas se laisser affecter par ces pathologies.*

Pour conclure, tous ces courants de pensée font ressortir la complexité inhérente à l'activité de travail, ce qui la rend très difficile à analyser et à modéliser. Ils ont pour autre point commun la distinction essentielle entre la tâche et l'activité, entre le travail prescrit et le travail réel.

Du fait de cette grande complexité et nombreuses interdépendances, aucun de ces courants permet une approche expérimentale. De sorte que, *« l'étude de l'activité réelle est soit une étude à partir de l'activité en situation, soit à partir des verbalisations que les acteurs produisent pendant ou à propos de l'activité et de la perception qu'ils en ont.* […] *ce qui donne à la parole des acteurs une place centrale ».*[110]

2.3.3 L'activité dans le cadre de notre recherche

De ce que nous venons d'évoquer précédemment, et en référence à notre travail de recherche, nous nous intéresserons, pour la suite de nos travaux, au concept d'activité dans sa dimension d'activité de travail. Et nous considérerons également la dimension de la formation en tant qu'activité. Pour ce faire, nous retiendrons de l'activité les éléments suivants :

- ⇨ L'activité de travail est le « travail réel », la « face concrète du poste »,
- ⇨ L'activité de travail est « intégratrice » car elle articule en permanence et dans l'action un grand nombre de déterminants, dans un contexte donné et en situation,
- ⇨ L'activité de travail est à la fois individuelle et collective,
- ⇨ L'activité de travail est à la base de l'analyse des besoins de formation,
- ⇨ L'activité productive et le développement de compétences sont en liaison de façon réciproque,
- ⇨ La formation est elle-même une activité.

Nous pourrons alors nous interroger sur l'activité de travail et ses méthodes d'analyse, ainsi que sur l'activité de formation et la manière dont elle s'articule avec le travail, les besoins et la compétence.

[110] CHAMPY-REMOUSSENARD P., (2005). « Les théories de l'activité entre travail et formation », Savoirs 2005/2 (n° 8), pp. 34

Conclusion : Les relations entre les concepts : vers un modèle "ABC" ?

Afin de formaliser les relations entre nos trois concepts, nous pouvons retenir de tout ce qui a été exposé précédemment que :

- ⇨ L'activité crée le besoin actuel, ainsi que le besoin futur anticipé par l'organisation,
- ⇨ L'activité permet à la compétence de se révéler et de se réaliser,
- ⇨ En réciprocité, la compétence permet également à l'activité de se réaliser,
- ⇨ Le besoin détermine la compétence, en effet, lors de l'analyse des besoins, il s'agit de recenser les compétences qui sont présentes au sein de l'entreprise, et de recenser les compétences à acquérir ou à développer,
- ⇨ La compétence permet de définir le besoin, de lui donner corps,
- ⇨ L'activité de formation permet de répondre au besoin de compétence.

Ainsi, nous pouvons constater que nos trois concepts sont bien en interrelation les uns avec les autres, dans un sens comme dans l'autre. C'est ce que nous avons essayé d'imager par la figure ci-dessous.

Fig. 8 : « Les Relations entre les Concepts : un Cercle Vertueux ?»

Cette illustration d'un modèle que nous pourrions très modestement appeler le **modèle "ABC"**, nous permet d'imager les relations entre les différents concepts étudiés, et de nous poser la question de savoir s'il s'agit d'un cercle vertueux, d'une référence en quelque sorte, ou bien d'un cercle vicieux qui pourrait engendrer des dysfonctionnements…

À ce stade de nos recherches, nous sommes dans l'incapacité de répondre à cette question. Mais, nous espérons pouvoir y répondre après avoir mené notre étude de façon circonstanciée.

D’après tout ce que nous avons pu évoquer précédemment, nous pouvons déjà enrichir ce schéma de plusieurs éléments :

Fig. 9 : « Le Modèle "ABC" Activité-Besoin-Compétence : Premiers Constats »

Nous espérons pouvoir faire évoluer et enrichir cette "timide" tentative de modélisation. C’est ce que nous tenterons de faire après avoir développé notre problématique, et lorsque nous aurons validé, ou non, nos hypothèses de travail.

Troisième Partie :

L'Approche Emplois-Compétences : l'Objet de la Recherche

Introduction : Les constats personnels

Avant de rappeler les constats institutionnels et celui des auteurs, nous ne pouvons pas faire abstraction de nos constats personnels en relation avec notre propre expérience professionnelle. En effet, nous avons commencé à travailler en février 1990, après l'obtention de notre DESS de Gestion de Personnel.

Effectivement, à cette époque, ce sont les connaissances, les savoirs3, attestés par un diplôme ou une certification, qui plaçaient les individus les uns par rapport aux autres, selon des niveaux de qualification bien établis. Lors de la recherche d'emploi, la formation initiale et les diplômes figuraient en première position pour attester du bien-fondé de la candidature, et permettre l'embauche. On peut tout de même noter, qu'à cette époque, les tests de personnalité et la graphologie, étaient fréquemment utilisés comme outils complémentaires au CV et à l'entretien d'embauche, pour évaluer les traits de personnalité et ce que l'on n'appelait pas encore le "savoir-être".

C'est à partir de la fin des années 1990, que nous avons vu apparaître peu à peu la notion de compétence, tout d'abord en interne à l'entreprise, puisque nous étions en poste dans la filiale française d'un groupe anglo-saxon. Vers le milieu des années 2000, la notion de compétence s'est très largement étendue et a eu tendance à remplacer la référence au niveau de formation initiale, ou plutôt à la compléter, la rédaction des CV mettant alors en avant les compétences mises en œuvre.

En tant que Responsable du Personnel, puis Responsable des Ressources Humaines, nous avons toujours, de façon instinctive pourrait-on dire, pris en considération 3 facteurs lors d'un processus de recrutement : le niveau de formation initiale attestant d'un certain niveau de connaissances "académiques", les expériences professionnelles (emplois, stages…) mais aussi les activités extra-professionnelles (activités sportives à un certain niveau, gages d'implication et de motivation ; activités associatives, gages d'implication et parfois d'organisation ; l'activité de sapeur-pompier volontaire ou de gendarme réserviste, gage du respect de l'organisation et de l'intégration par exemple).

Par ailleurs, et personnellement, nous avons constaté dès le début de notre carrière professionnelle, et tout au long de celle-ci, que notre formation initiale nous avait apporté de nombreuses connaissances, mais qu'en situation de travail, il nous fallait apprendre à nouveau et différemment, acquérir sans cesse de nouvelles compétences, nous enrichir de nos expériences et en retenir les leçons pour les situations futures.

Mais, nous avons également constaté que, si les savoirs "académiques" ne nous servaient pas de façon manifeste dans notre activité professionnelle, notre formation scolaire et universitaire nous permettaient d'aborder les situations et les problèmes d'une façon rationnelle et organisée, comme la mise en pratique d'une certaine méthodologie, d'une certaine forme de réflexion…

Ce constat personnel a contribué à notre interrogation sur l'éternel dilemme entre connaissance et compétence, et sur la façon dont on doit considérer la "démarche compétence" dans le contexte actuel.

Chapitre I : La problématique & les hypothèses

À partir de l'étude du contexte et de ses enjeux, ainsi qu'en commençant à étudier le point de vue des différents auteurs, nous avons pu identifier un certain nombre de constats qui nous ont permis de définir notre problématique.

3.1.1 Les constats institutionnels et les constats des auteurs menant à la problématique

Ainsi que nous avons pu le constater dans l'étude du contexte et des enjeux, qu'ils se situent au niveau macro, méso ou encore micro, et comme le soulignent N. DIVERT et E. DE LESCURE, *« les exigences attendues sur le marché du travail se transforment et de nouveaux savoirs et savoir-faire sont requis. En effet, les travailleurs doivent de plus en plus être capables de s'adapter à des environnements de travail en constante évolution* […] [car] *les exigences du marché du travail évoluant, les techniques se diffusant, les savoirs et savoir-faire acquis peuvent devenir obsolètes à un moment donné ».*[111]

Les relations entre le monde du travail et celui de la formation s'en trouvent fortement modifiées, du fait des nombreux changements qui apparaissent dans les organisations et dans leur mode de fonctionnement.

On assiste alors à « *l'émergence d'une nouvelle figure qui s'impose définitivement dans le monde du travail, celle de l'individu doté de compétences individuelles ».*[112] Ce qui conduit à la valorisation, par les entreprises, et par les institutions, de la gestion individualisée des compétences. *« Dès lors, les entreprises réussissent de plus en plus à apparaître comme les instances les plus appropriées pour acquérir ces savoirs, savoir-faire et savoir-être ».*[113]

Enfin, comme nous avons pu le constater dans les communications des institutions gouvernementales, territoriales, ou encore sectorielles, on constate aujourd'hui un manque flagrant de certaines compétences cruciales pour faire face aux défis industriels d'aujourd'hui et de demain.

[111] DIVERT N. et DE LESCURE E., cours *Sociologie de la formation et de la professionnalisation*. pp. 37
[112] DIVERT N. et DE LESCURE E., cours *Sociologie de la formation et de la professionnalisation*. pp. 39
[113] Ibid

Après avoir étudié le contexte et les enjeux liés à notre question de départ, et nous être intéressée au point de vue de différents auteurs sur les trois concepts que nous avons retenus, nous avons défini notre problématique.

Dans un monde économique en perpétuelle évolution et en pleine transformation du fait du développement accru de nouvelles technologies, les entreprises doivent s'adapter, anticiper, et, pour sauvegarder leur compétitivité et leur performance, elles doivent donc s'assurer que leurs besoins en compétences professionnelles soient en adéquation avec leurs ressources de main d'œuvre. Dans ce contexte, nous nous interrogeons donc sur l'apport de l'AEC, à savoir si cette approche permet aux entreprises de satisfaire les besoins en compétences nécessités par leur activité.

En effet, et par notre parcours professionnel et notre vécu, l'Approche Emplois Compétences mise en œuvre par l'UIMM nous a immédiatement interpellée, aussi bien dans son appellation que dans sa conception qui met en situation la compétence de l'Homme dans l'activité de l'entreprise et dans un contexte industriel. Et nous nous sommes alors questionnée sur la pertinence de cette approche pour répondre aux attentes et aux besoins des entreprises.

Notre **problématique** dans le cadre de notre mémoire sera donc la suivante :

« L'Approche Emplois Compétences est-elle une réponse adaptée aux besoins de l'activité des entreprises dans le domaine industriel ? »

De cette problématique, nous avons déduit deux hypothèses. La première concerne les entreprises, la seconde se rapporte aux organismes de formation.

3.1.2 Première hypothèse : l'AEC et les entreprises

Comme première hypothèse, nous supposons que les entreprises adhèrent au fait que l'approche par compétences peut répondre à leurs besoins en termes de compétences nécessitées par leur activité, et donc l'appliquent.

Nous posons donc comme **première hypothèse** que :

H1 : L'Approche Emplois Compétences est appliquée dans les entreprises en vue de la satisfaction des besoins liés à leur activité.

3.1.3 Deuxième hypothèse : l'AEC et les organismes de formation

Notre seconde hypothèse concerne les organismes de formation. En effet, nous présumons que la transition d'une approche mettant en avant la connaissance et le savoir, à une approche par compétences, a conduit les organismes de formation à repenser et modifier en profondeur la structure de leur offre de formation et leur activité, afin de les adapter aux besoins des entreprises.

Notre **seconde hypothèse** est donc que :

H2 : Les organismes de formation ont adapté leur offre à l'Approche Emplois Compétences pour répondre aux besoins des entreprises

Chapitre II : La mise en œuvre de la recherche

Après avoir défini notre problématique et son contexte, puis déterminé et étudié nos concepts, nous avons donc posé notre question de départ, qui nous a conduit à poser deux hypothèses que nous allons maintenant chercher à vérifier, prolongeant ainsi notre continuum réflexif.

3.2.1 La méthodologie retenue et la population ciblée

Aussi bien pour notre enquête auprès des entreprises, que celle auprès des organismes de formation, nous entendons mettre en œuvre une **méthodologie quantitative** en utilisant un questionnaire spécifique pour chacune des 2 populations étudiées.

En utilisant une méthodologie quantitative par questionnaire, nous souhaitons pouvoir recueillir un nombre important de réponses complètes pour nous permettre de récolter des données pertinentes, non seulement sur la mise en œuvre de l'AEC, mais aussi sur des domaines en interaction avec elle, et également sur son évolution potentielle.

Du fait du contexte de notre mission, nous avons choisi de définir le champ de notre étude en ciblant les populations suivantes :

Population pour la première hypothèse

⇨ Entreprises adhérentes ou en contact avec l'UIMM Eure ou le MEDEF Eure, et les entreprises clientes ou en contact avec le Pôle Formation de l'Eure.

Population pour la seconde hypothèse

⇨ Organismes de formation faisant partie du réseau de l'UIMM, à savoir les Pôles Formation répartis sur l'ensemble du territoire français.

3.2.2 La préparation de l'enquête et l'élaboration des questionnaires

Après avoir ciblé les populations que nous souhaitions respectivement interroger pour chacune de nos hypothèses, notre première action a été de déterminer comment diffuser nos questionnaires de la façon la plus efficiente possible et auprès du plus grand nombre.

3.2.2.1 Premier questionnaire destiné aux entreprises

Afin d'obtenir les coordonnées des entreprises ciblées, nous avons tout d'abord sollicité le Délégué Général de l'UIMM Eure, également Délégué Général du MEDEF Eure par ailleurs.
Nous lui avons exposé notre démarche ainsi que l'objet de nos recherches. Très intéressé par le sujet et les informations qui pourraient découler de notre enquête, il nous a immédiatement donné son accord pour avoir accès à l'ensemble des contacts en entreprise, aussi bien de l'UIMM Eure que du MEDEF Eure.

Nous avons ensuite sollicité la Directrice du Pôle Formation de l'Eure, par ailleurs notre tuteur de stage dans le cadre de notre mission, qui nous a aussitôt autorisée à utiliser tous les contacts en entreprise du Pôle Formation, que ce soit dans le cadre de l'apprentissage, que dans celui de la formation continue.

Notons ici que l'Eure est le 7ème département industriel français, et que la Métallurgie est le 1er secteur du département. 180 entreprises sont adhérentes à l'UIMM Eure, ce qui représente 90 % des salariés du secteur dans le département. Par ailleurs, le MEDEF s'adresse aux entreprises de tous les secteurs, et pas uniquement à celles de la Métallurgie. De même, le Pôle Formation intervenant dans les domaines de l'apprentissage, et de la formation continue, les entreprises avec lesquelles il est en contact n'appartiennent pas forcément à la Métallurgie, et ne sont pas non plus forcément situées dans le département de l'Eure.

C'est ainsi que nous avons recueilli un total de 800 adresses électroniques de contacts en entreprise.

Nous avons choisi d'utiliser le logiciel LimeSurvey mis à notre disposition par l'Université de Rouen Normandie, pour élaborer et diffuser notre premier questionnaire auprès des 800 contacts à notre disposition.

En **annexe 12**, le lecteur peut ainsi consulter le questionnaire tel qu'il a été soumis aux participants de l'enquête. Nous avons organisé ce questionnaire autour de 8 groupes de questions en fonction des domaines que nous souhaitions aborder, et des informations que nous souhaitions recueillir. Ces groupes représentent au total 32 questions, qui sont chacune en relation avec un ou plusieurs de nos concepts.

Par ailleurs, les questions peuvent concerner soit la première, soit la seconde hypothèse, et, pour certaines d'entre elles, nos deux hypothèses. En effet, les populations respectives des deux questionnaires sont toutes les deux concernées par notre problématique et par nos deux hypothèses.

Ces 8 groupes de questions sont les suivants :

- **Groupe 1 : 6 questions "Votre entreprise et vous"**

Il s'agit ici de recueillir les données qui nous permettront d'effectuer la cartographie de l'échantillon, la synthèse des profils des participants, et aussi de faire des analyses comparatives, selon le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise notamment.

Les questions concernent le secteur d'activité (Métallurgie ou non), l'effectif du site, l'appartenance à un groupe, l'effectif total de l'entreprise, le service et la fonction du participant au sein de l'entreprise.

- **Groupe 2 : 7 questions "La GPEC"**

Par ces questions, nous entrons directement au cœur de notre sujet et de notre première hypothèse. En effet, il s'agit de savoir si une GPEC ou une approche par compétences est mise en place au sein de l'entreprise, et depuis combien de temps. Et, si ce n'est pas le cas, nous souhaitons alors savoir pourquoi.

Lorsque c'est le cas, nous demandons aux participants leurs attentes et leur avis sur cette démarche, ainsi que les outils utilisés pour la mettre en œuvre. Enfin, nous les interrogeons sur les impacts constatés de la démarche.

- **Groupe 3 : 2 questions "Le Recrutement"**

Lors de notre étude du contexte, nous avons pu constater que les entreprises rencontraient d'importantes difficultés de recrutement. Nous avons donc souhaité interroger les participants sur ce point, et savoir, selon eux, quelles étaient les motifs des difficultés qu'ils pouvaient rencontrer à cet égard.

- **Groupe 4 : 9 questions "La Formation"**

Nous cherchons ici à savoir comment les entreprises gèrent leurs besoins en compétences, et si, et comment, elles font le lien entre formation professionnelle et développement des compétences. Nous les interrogeons également sur les populations qui bénéficient d'actions de formation (en termes de proportion de l'effectif, et de catégories professionnelles concernées), ainsi que sur les effets constatés des actions de formation.

Comme le lecteur l'a bien compris, ce groupe de question est essentiellement consacré à notre seconde hypothèse.

- **Groupe 5 : 5 questions "Le Conseil"**

Nous avons ici souhaité faire apparaître le lien entre nos deux hypothèses, tout en mettant en relation le besoin en compétences, leur développement et la formation, en cherchant à connaître les interlocuteurs privilégiés par les entreprises à cet effet.

- **Groupe 6 : 1 question "Et demain, quelles compétences ?..."**

Pour terminer notre interrogation auprès des entreprises, et en rapport avec les mutations technologiques en cours et à venir évoquées dans notre étude du contexte de la recherche, nous les avons questionnées sur les compétences qui, selon elles, leur seront nécessaires dans un avenir proche pour mener à bien leur activité.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirée d'un article de S. CANNONE (2013)[114], mis en ligne sur le Blog de la Formation professionnelle et continue de la CEGOS[115].

- **Groupe 7 : 1 question "Commentaires libres"**

Nous avons laissé un espace libre pour permettre aux participants d'ajouter des commentaires ou des compléments d'information.

- **Groupe 8 : "Coordonnées"**

Enfin, nous avons proposé aux participants qui le souhaitaient, de nous laisser leurs coordonnées pour que nous puissions leur transmettre les résultats de notre enquête, et éventuellement les contacter.

Dans la grille d'analyse que le lecteur peut consulter en **annexe 13**, nous avons listé l'ensemble des questions, en indiquant pour chacune d'entre elles :

- ⇨ **la (ou les) hypothèse(s) concernée(s) par la question**
- ⇨ **le type de question (primaire et secondaire)**
- ⇨ **le type de variable (dépendante ou indépendante)**
- ⇨ **la dimension, soit le (ou les) concept(s) en relation avec la question**
- ⇨ **la (ou les) composante(s) de cette dimension**

N'ayant jamais eu l'occasion auparavant de réaliser une étude quantitative, nous avons construit cette grille d'analyse en nous inspirant des éléments du cours Méthodologie de l'Enquête Quantitative de C. DUVERNE-BAILLY.[116]

[114] CANONNE S., *Les 7 compétences clés du travail de demain.* (2013)
[115] CEGOS : Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique
[116] DUVERNE-BAILLY C., cours *Méthodologie de l'Enquête Quantitative*. pp 9-16

Cette grille d'analyse nous permettra d'étudier les résultats obtenus à notre premier questionnaire, et de valider, ou non, nos hypothèses.

Après avoir bâti notre questionnaire, nous l'avons testé auprès de plusieurs collègues de l'UIMM Eure et du Pôle Formation de l'Eure, dont le Responsable Emploi-Compétences-Formation de l'UIMM Eure, la Consultante RH-Coordinatrice Écoles UIMM, et la Psychologue du Travail-Consultante RH, ainsi que le Responsable Qualité de l'AFPI. Ces tests nous ont permis de corriger quelques questions, tant dans leur formulation, que dans le choix des options de réponse.
Grâce aux tests, nous avons pu évaluer que le temps de réponse variait entre 10 et 15 minutes, ce qui nous a semblé une durée acceptable qui puisse permettre un retour de questionnaires complets satisfaisant.
Enfin, avant de diffuser notre questionnaire, nous l'avons fait valider en demandant l'autorisation de diffusion auprès du Délégué Général UIMM et MEDEF Eure, ainsi que de la Directrice du Pôle Formation, ce qui nous a été accordé immédiatement.

Passons maintenant au questionnaire destiné aux organismes de formation du réseau de l'UIMM…

3.2.2.2 Second questionnaire destiné aux Pôles Formation

Il nous a fallu d'abord trouver le moyen le plus efficace pour diffuser notre questionnaire auprès du plus grand nombre d'organismes de formation. Nous avons choisi de le faire auprès du réseau national des Pôles Formation de l'UIMM. À cet effet, et avec l'accord de notre tuteur de stage, nous avons pris contact avec le Responsable Innovation & Développement Réseau Formation de l'UIMM nationale, ainsi qu'avec le Responsable Réseau Formation de l'UIMM nationale.
Nous avions eu l'occasion de rencontrer l'un et l'autre lors d'une réunion dédiée à la labellisation du Pôle Formation à laquelle nous avions été invitée à participer, et nous leur avions expliqué notre démarche et notre formation dans le cadre du Master 2 ICF.
Lorsque nous les avons contactés, l'un comme l'autre ont été particulièrement à notre écoute, et nous ont immédiatement proposé de nous communiquer les adresses électroniques de tous les responsables des Pôles Formation sur le territoire français, ainsi que de faire une communication spécifique sur notre recherche dans le cadre de la lettre hebdomadaire de la Direction Emploi Formation (DEF) qui leur est adressée chaque mardi par l'UIMM nationale. Ce qui a été fait dans "La Lettre de la DEF" le 7 février 2018 (cf. **annexe 14**). En complément de cette communication, qui a permis de légitimer notre action, nous avons reçu **56** adresses électroniques des différents responsables des Pôles Formation destinataires de "La Lettre de la DEF".

En **annexe 15**, le lecteur peut consulter notre second questionnaire, tel que nous l'avons construit sur LimeSurvey. Celui-ci est également organisé autour de 8 groupes de questions. Ces groupes représentent au total 34 questions, chacune en relation avec un ou plusieurs de nos concepts.
De la même façon que dans notre premier questionnaire, les questions peuvent concerner soit la première, soit la seconde hypothèse, et, pour certaines d'entre elles, nos deux hypothèses.

Ces 8 groupes de questions sont les suivants :

- **Groupe 1 : 5 questions "Votre Pôle Formation et vous"**

Ce premier groupe de questions est destiné à nous permettre de connaître la région du Pôle Formation, ainsi que de savoir dans quel domaine de formation (initiale et/ou continue, conseil, autre…) intervient le participant à l'enquête, et à quel service il appartient.

Nous avions initialement prévu une question relative au département de situation du Pôle Formation, mais nous avons fait une erreur de paramétrage de la question (donnée chiffrée au lieu donnée texte). Cette donnée ne sera donc malheureusement pas exploitable.

- **Groupe 2 : 6 questions "Les entreprises et la démarche compétence"**

Par ce groupe de questions, nous avons souhaité avoir la perception des organismes de formation sur la mise en œuvre de la démarche compétence par les entreprises, pour pourvoir recouper les informations récoltées ici avec celles obtenues par notre premier questionnaire.

Nous avons également voulu aborder les nouveaux besoins, ou besoins futurs des entreprises en termes de compétences, et ainsi apporter un éclairage complémentaire à la question que nous avons posée aux entreprises.

- **Groupe 3 : 3 questions "Les apprenants, la démarche compétence et la formation"**

Nous nous intéressons ici au point de vue des apprenants vis-à-vis de la formation et de la démarche compétence. En effet, et bien qu'ils ne soient pas directement évoqués dans notre problématique et nos hypothèses, il n'en reste pas moins que ce sont les individus qui, au final, donnent corps à la compétence en la mettant en œuvre dans leur activité de travail. En effet, ils sont les véritables acteurs de la compétence, et donc, nous nous intéressons ici à la perception qu'ils peuvent en avoir, ainsi qu'à celle qu'ils peuvent avoir de l'action de formation.

- **Groupe 4 : 13 questions "L'offre de formation et la démarche compétence"**

Par ce groupe de questions, nous entrons directement dans le vif du sujet de notre seconde hypothèse. En effet, nous interrogeons les participants sur les effets que l'approche par compétences a pu avoir sur l'offre de formation, tant au niveau du type de formation, que sur sa durée, et sur les méthodes et outils pédagogiques mis en œuvre.

- **Groupe 5 : 4 questions "L'A.E.C. Approche Emplois Compétences et votre rôle"**

Il s'agit ici de comprendre en quoi l'approche par compétences a pu modifier et faire évoluer le rôle des organismes de formation pour apporter une réponse en adéquation avec les besoins des entreprises. Nous pourrons ainsi mettre en relation les données recueillies avec celles de notre premier questionnaire sur les attentes des entreprises en matière de conseil et de soutien.

- **Groupe 6 : 1 question "Et demain, quelle offre de formation ?"**

Dans notre premier questionnaire, nous avons interrogé les entreprises sur les compétences dont elles auront besoin demain. De la même façon, nous interrogeons ici les organismes de formation sur la façon dont ils pensent devoir adapter leur offre de formation, pour répondre aux attentes et besoins des entreprise dans un très proche avenir, en tenant compte des évolutions technologiques qui nous attendent.

- **Groupe 7 : 1 question "Commentaires libres"**

Nous avons laissé un espace libre pour permettre aux participants d'ajouter des commentaires ou des compléments d'information.

- **Groupe 8 : "Coordonnées"**

Enfin, nous avons proposé aux participants qui le souhaitaient, de nous laisser leurs coordonnées pour que nous puissions leur transmettre les résultats de notre enquête, et éventuellement les contacter.

Comme pour notre premier questionnaire, nous avons listé, dans la grille d'analyse que le lecteur peut consulter en **annexe 16**, les 34 questions, en indiquant pour chacune d'entre elles :

- ⇨ **la (ou les) hypothèse(s) concernée(s) par la question**
- ⇨ **le type de question (primaire et secondaire)**
- ⇨ **le type de variable (dépendante ou indépendante)**
- ⇨ **la dimension, soit le (ou les) concept(s) en relation avec la question**
- ⇨ **la (ou les) composante(s) de cette dimension**

De même que la grille d'analyse du premier questionnaire, cette seconde grille nous permettra d'étudier les résultats obtenus au second questionnaire, et de valider, ou non, nos hypothèses.

Après avoir bâti notre questionnaire, nous l'avons testé auprès de plusieurs collègues de l'AFPI Eure : une Conseillère en Formation, un Formateur, la Consultante RH et Coordinatrice Écoles UIMM, ainsi que le Responsable Qualité de l'AFPI. Nous avons pu ainsi corriger et simplifier quelques questions.

Grâce aux tests, nous avons pu évaluer que le temps de réponse était d'environ 15 minutes, ce qui nous a semblé une durée acceptable qui puisse permettre un retour de questionnaires complets satisfaisant.
Enfin, avant de diffuser notre questionnaire, nous l'avons soumis pour approbation au Responsable Innovation & Développement Réseau Formation et au Responsable Réseau Formation de l'UIMM nationale, ainsi qu'à la Directrice du Pôle Formation, et nous avons obtenu leur accord.

Avant de passer à l'étude des résultats obtenus, il convient de nous interroger en toute objectivité sur les limites de notre recherche et de nos hypothèses.

3.2.3 Les limites de la recherche et des hypothèses

La première limite qui pourrait être évoquée quant à notre recherche et à nos hypothèses est que nous avons limité notre étude à des entreprises en contact ou en lien avec la structure UIMM, MEDEF et Pôle Formation de l'Eure. Ce qui pourrait éventuellement apporter un biais. Mais, compte tenu de notre contexte d'étude et de notre lieu de stage, il s'agit de la population qui était le plus accessible pour nous permettre de diffuser nos questionnaires.

La deuxième limite est que, pour l'étude de notre seconde hypothèse, nous avons opté pour interroger les structures du réseau de formation de l'UIMM. Or, l'AEC déployée dans l'ensemble de son réseau par cette dernière, peut faire que les Pôles Formation soient plus sensibilisés ou influencés par cette démarche, que les autres organismes de formation. Il n'en reste pas moins que nous pouvons avoir un retour sur leur vision de la mise en œuvre de la démarche compétence en entreprise, sur l'évolution de leur rôle, ainsi que celle de l'offre de formation en général.

Toujours en ce qui concerne les Pôles Formation, on pourrait évoquer un biais potentiel du fait que notre recherche ait été communiquée et légitimée par la Direction Emploi Formation de l'UIMM, et que dans notre questionnaire nous demandions des informations sur la localisation du Pôle Formation et la fonction du répondant. Bien que ce ne soit bien évidemment pas le cas, et que nous ayons garanti l'anonymat aux répondants, certains pourraient craindre d'être identifiés, et alors orienter leurs réponses vers le "politiquement correct" ou "le supposé attendu"…

Comme toute enquête par questionnaire, notre recherche comporte également des limites propres à cet outil. En effet, la toute première limite est que nous ne pouvons pas maîtriser le nombre de réponses que nous obtiendrons, et même si nous disposons d'un nombre conséquent de personnes à qui soumettre nos questionnaires, reste que nous dépendons du bon vouloir de ces personnes à nous

consacrer un peu de leur temps pour répondre ou non, en totalité ou partiellement, à nos questionnaires.

Pour réduire ce phénomène, nous avons essayé de faire en sorte que nos questions soient claires, précises et ciblées par thèmes. Nous avons également voulu faciliter les réponses en utilisant de préférence des questions à choix unique, à choix multiples, et des conditions, en réduisant au maximum les questions ouvertes. Pour chacun des questionnaires, nous nous sommes efforcée à ce que le temps de réponse n'excède pas 15 minutes.

Malgré tout, et comme le souligne C. DAVERNE-BAILLY, reste la limite de la proportion de non-répondants, car on peut toujours se poser la question suivante (question à laquelle il n'y a pas de réponse) : *« les personnes qui ont refusé de participer à l'enquête auraient-elles répondu de façon différente de celles qui ont accepté ? … »*.[117]

Autre limite inhérente à l'enquête par questionnaire, est le fait que parfois *« ce soit la question qui crée l'opinion »*[118], notamment lorsque la personne interrogée n'a pas d'avis sur le sujet évoqué. Enfin, retenons que *« des "erreurs" volontaires ou non, sont toujours présentes dans les réponses apportées »*,[119] ce que nous devons intégrer même si nous ne pouvons rien y changer.

Conclusion : De la problématique au déroulement de l'enquête

Notre problématique et nos hypothèses sont posées, nos populations sont ciblées, nos questionnaires sont construits, et nous avons à notre disposition un outil informatique très performant : LimeSurvey. Nous allons donc entrer maintenant dans l'étude du terrain, en entamant le déroulement de l'enquête et la phase d'analyse des données.

Mais avant, nous devons évoquer une dernière limite : il s'agit de notre inexpérience en la matière, puisque c'est ici la première fois que nous faisons une enquête par questionnaire. De plus, nous devons admettre que notre position n'est pas neutre en ce qui concerne notre problématique et nos hypothèses, car nous avons déjà une idée sur un certain nombre de points abordés, ce qui pourrait engendrer des biais. Nous veillerons donc à être la plus objective possible dans l'analyse des résultats obtenus.

[117] DUVERNE-BAILLY C., cours *Méthodologie de l'Enquête Quantitative*. pp 7
[118] Ibid
[119] Ibid

Quatrième Partie :

L'Enquête et ses Résultats

Introduction : L'étude du terrain

Après avoir construit nos questionnaires, et, grâce au soutien, tant des membres de la Direction Emploi-Formation de l'UIMM nationale, que des responsables des structures du Pôle Formation de l'Eure et de celles de l'UIMM et du MEDEF Eure, nous avons eu les moyens de procéder à notre enquête sur les populations ciblées. C'est donc ici que nous allons entrer dans la phase d'analyse "terrain" de notre étude, et vérifier sa pertinence.

Chapitre I : Le déroulement de l'enquête

Nous avons élaboré notre premier questionnaire destiné aux entreprises, que nous appellerons **Q1.E** à partir de fin janvier 2018, tandis que la construction du second questionnaire destiné aux Pôles Formation, et que nous appellerons **Q2.PF,** a été réalisée la première quinzaine de février 2018.

Comme indiqué précédemment, nous avons testé chacun d'eux, respectivement semaine 5 pour Q1.E et semaine 8 pour Q2.PF. Puis, après avoir obtenu les validations nécessaires, nous les avons ouverts sur les périodes suivantes et selon des modalités distinctes indiquées ci-dessous :

Q1.E : ouvert **du 12 février au 11 mars 2018**

Questionnaire fermé en accès réservé aux personnes identifiées par leur adresse électronique.
En utilisant les outils de LimeSurvey, nous avons ainsi diffusé Q1.E auprès de **800 personnes**. Nous avons fait **3 relances** hebdomadaires avant de fermer l'accès le 11 mars 2018. A la clôture du questionnaire, nous avions un total de **126 réponses** (sur 800 contacts) dont **82 réponses complètes** (soit **10,25 %** de la population ciblée) et **44 réponses incomplètes** (**5,5 %** de la population), (cf. **annexe 17**).[120]

Q2.PF : ouvert du **05 au 28 mars 2018**

Questionnaire en accès public par l'intermédiaire d'un lien internet dédié vers LimeSurvey.
Par un courrier électronique, nous avons adressé, le 5 mars 2018, le lien du questionnaire aux 56 personnes dont les coordonnées nous ont été fournies par la Direction Emploi Formation de l'UIMM en leur demandant de bien vouloir faire suivre le lien à leurs collaborateurs, pour qu'ils puissent

[120] Source : LimeSurvey. *Rendement questionnaire 1 Entreprises*

également participer à l'enquête (cf. **annexe 18**). Dans le même temps nous avons adressé un courrier électronique à l'ensemble du personnel du Pôle Formation de l'Eure (cf. **annexe 19**).

Nous avons fait **2 relances** hebdomadaires avant de fermer l'accès le 28 mars 2018. A la clôture du questionnaire, nous avions un total de **94 réponses** dont **51 réponses complètes** et **43 réponses incomplètes**, (cf. **annexe 20**).[121]

Nous avons synthétisé ci-dessous le planning du déroulement de notre enquête.

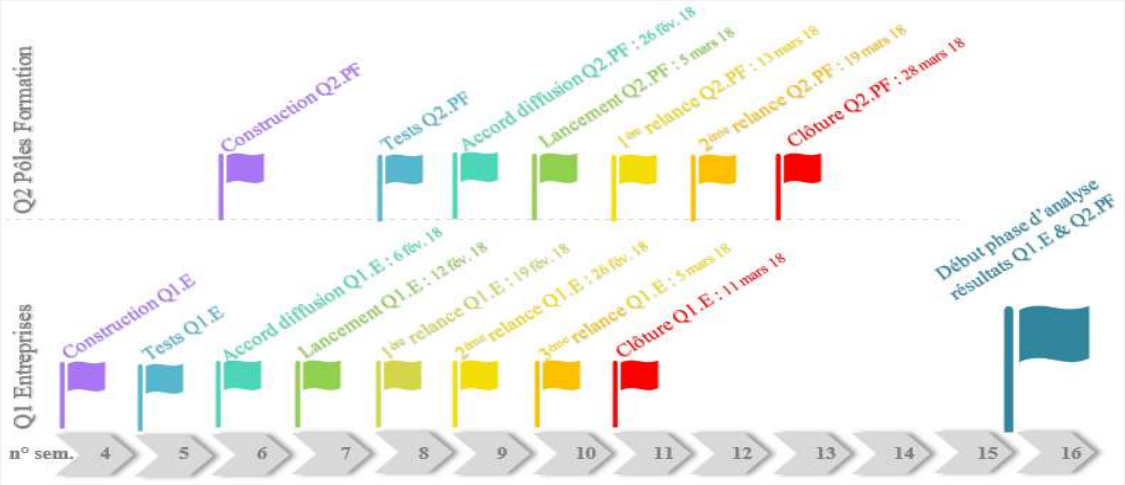


Fig. 10 : « Planning du déroulement de l'enquête »

4.1.1 Les difficultés rencontrées et les limites des résultats

Lors du déroulement de l'enquête nous avons rencontré quelques difficultés. Tout d'abord, en ce qui concerne le premier questionnaire, nous avons constaté qu'un certain nombre d'adresses électroniques n'étaient plus valides (environ **35**), les fichiers de contacts clients n'étant pas nécessairement mis à jour récemment, ou encore des adresses étant mal rédigées. Par ailleurs, **39** personnes sollicitées se sont désinscrites du questionnaire. Nous avons perdu près de **10 %** de réponses potentielles sur la population ciblée. De plus, sur les **126** réponses reçues, **44** étaient incomplètes (soit **35 %**), et n'ont donc pas pu être prises en compte dans notre analyse. Enfin, nous avons dû effectuer **3** relances, à une semaine d'intervalle, pour atteindre le taux de **10,25 %** de réponses complètes sur la population initiale de **800** contacts.

On peut se demander pourquoi un si grand nombre de personnes n'ont pas répondu, ou n'ont répondu que partiellement à l'enquête : ont-elles manqué de temps, ou bien le sujet ne les a-t-il pas intéressées ?...

En ce qui concerne le deuxième questionnaire, il était initialement prévu que la communication dans la "Lettre de la DEF" évoquée précédemment nous permette de recevoir des demandes de participation à l'enquête. Mais, une dizaine de jours après cette communication, nous n'avions reçu

[121] Source : LimeSurvey. *Rendement questionnaire 2 Pôles Formation*

aucune demande en retour. Nous avons alors contacté la Direction Emploi Formation, qui nous a aussitôt transmis les adresses électroniques des 56 destinataires de cette lettre hebdomadaire dans les Pôle Formation, à qui nous avons directement adressé un courriel, comme évoqué précédemment.
Nous devons ici reconnaître que nous sommes assez déçue du faible taux de réponse, si l'on considère que 120 sites sont répartis sur l'ensemble du territoire, certaines régions n'étant absolument pas représentées (Bretagne, Pays de Loire et Occitanie) alors que des Pôles Formation y sont présents. Nous pouvons nous interroger sur ce point : les personnes auxquelles notre courriel a été adressé ont-elles bien fait suivre le lien à leurs collaborateurs, ne sont-elles pas senties concernées, ou encore le fait que la Direction Emploi Formation ait communiqué sur notre action les a-t-elles dérangées ?... On peut également supposer que la croyance en l'anonymat réel est peut-être ici remise en cause par les répondants.
Ou encore, le fait que nous soyons en stage dans un Pôle Formation a peut-être fait que les personnes qui n'adhèrent pas à la démarche mise en place par l'UIMM, aient préféré ne pas répondre.
Enfin, on peut penser que les personnes dont la fonction est plus administrative, ou au sein des services supports, étaient moins concernées par notre sujet d'enquête, et n'étaient peut-être pas à l'aise pour répondre à la totalité du questionnaire, ce qui pourrait expliquer leur faible représentativité dans l'échantillon, et également le nombre important de réponses incomplètes (43 sur 94 soit **46 %**).
Après réflexion, nous aurions dû préciser que le questionnaire s'adressait plus particulièrement aux Formateurs, Conseillers Pédagogiques, Chargés de Relations Clients et à la Direction.

Pour terminer, et bien que nous ayons essayé d'être vigilante sur ce point, il nous semble que la longueur et le temps de réponse indiqué de nos deux questionnaires étaient peut-être trop importants, et que cela a pu rebuter certaines personnes.

4.1.2 La cartographie des échantillons

Pour chacun de nos questionnaires, nous n'avons retenu que les **réponses complètes**, soit **82** réponses pour **Q1.E,** et **51** réponses pour **Q2.PF**. Le lecteur peut consulter tous les résultats issus du logiciel LimeSurvey en **annexe 21** pour Q1.E, et en **annexe 22** pour Q2.PF.

4.1.2.1 Les entreprises

L'échantillon des entreprises peut être cartographié en fonction de 4 critères :

⇨ L'appartenance (ou non) à la branche Métallurgie

Une grande majorité des entreprises interrogées (**71 %**) appartiennent à la branche Métallurgie (Fig. 11), ce qui n'est pas étonnant si l'on considère la source des contacts en entreprise.

Mais, reste qu'une part non négligeable de l'échantillon se situe hors Métallurgie, ce qui pourra être intéressant pour nous permettre d'établir des comparaisons sur les résultats de certaines questions.

Fig. 11 :
Q1.E Appartenance à la Métallurgie

⇨ L'effectif de l'entreprise

Les **PME** de moins de 200 salariés sont majoritaires dans notre échantillon (Fig. 12), puisqu'elles représentent **63 %** des entreprises, parmi lesquelles **15 %** sont des **TPE** (effectif < 11 salariés). Les entreprises de **plus de 200** salariés représentent, quant à elles, **37 %** de l'échantillon.

Fig. 12 : Q1.E Effectif entreprise

⇨ L'appartenance à un groupe

Ce critère est important à connaître, car une entreprise, de par son effectif, peut être classifiée comme une PME, mais son appartenance à un groupe peut conduire à ce qu'elle dispose de moyens et d'outils performants, notamment en matière de gestion des ressources humaines et de GPEC. Et l'on constate ici que **62 %** des entreprises de notre échantillon font effectivement partie d'un **groupe** (Fig.13).

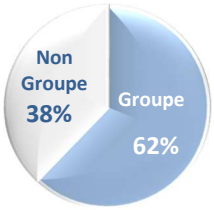


Fig. 13 :
Q1.E Appartenance à un groupe

4.1.2.2 Les organismes de formation

L'échantillon des Pôles Formation, quant à lui, ne peut-être cartographié qu'en fonction d'un seul critère, celui de la région, car une erreur de paramétrage de notre part dans LimeSurvey a fait que les résultats de la question relative au département ne sont pas exploitables.

⇨ La région de localisation du Pôle Formation

Les Pôles Formation de notre second échantillon ne représentent que **9** régions (Fig. 14), et on peut remarquer notamment que la Bretagne, les Pays de Loire et l'Occitanie ne sont pas représentés.

En revanche, la Normandie représente l'immense majorité des réponses avec **60 %**, et on peut supposer que nos liens avec le Pôle Formation de l'Eure n'y sont pas étrangers, ce qui peut constituer une limite additionnelle à notre recherche.

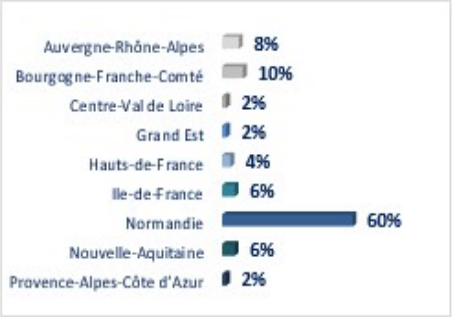


Fig. 14 : Q2.PF Région de localisation

4.1.3 La synthèse des profils

Nous allons ici nous intéresser plus particulièrement au profil des répondants.

4.1.3.1 Les entreprises

En ce qui concerne le profil des personnes en entreprise qui ont répondu à notre enquête, nous les avons questionnées sur leur service d'appartenance et sur leur fonction.

⇨ Le service d'appartenance des répondants

En très grande majorité, les répondants font partie, dans des proportions relativement similaires, soit de la Direction de l'entreprise (**48 %**), soit du service des Ressources Humaines (**41 %**) (Fig. 15). Cette distribution est en adéquation avec l'origine des informations sur les contacts en entreprise, car Direction et Ressources Humaines sont les interlocuteurs privilégiés tant de l'UIMM et du MEDEF, que du Pôle Formation.

Fig. 15 : Q1.E Service d'appartenance

⇨ La fonction des répondants

En ce qui concerne la Direction de l'entreprise, on peut recenser **34** personnes dont la fonction est Directeur, Directeur Général, Directeur de Région, Gérant, Président, Directeur des Opérations, Directeur de Site, Directeur Administratif et Financier…

Les Ressources Humaines sont représentées par **39** personnes qui sont DRH, Responsable RH, Responsable de Développement RH, Chargé de Formation, Responsable Paye, Responsable Emploi et Formation, Assistante RH…

Enfin, la Finance regroupe **3** personnes (Comptables et Directeur de Succursale Bancaire), l'Administration est représentée par **2** personnes (Assistante Administrative et Employée de Bureau), la fonction Commerciale par **1** personne (Chargé d'Affaires Entreprises), et le domaine Technique par **3** personnes (Directeur Technique, Directeur de Site et Engineering, Gérant).

4.1.3.2 Les organismes de formation

En ce qui concerne le profil des répondants des Pôles Formation, nous les avons questionnés sur leur service d'appartenance, leur fonction, ainsi que sur le type de formation dans lequel ils interviennent.

⇨ Le service d'appartenance des répondants

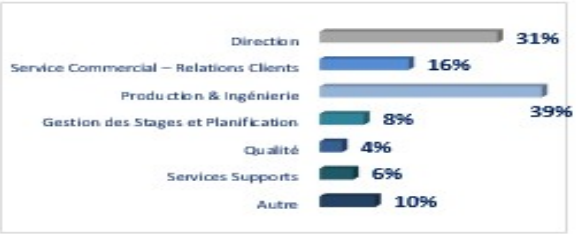


Fig. 16 : Q2.PF Service d'appartenance

Dans une grande majorité, les répondants sont rattachés aux activités de Production & Ingénierie (**39 %**), de Direction (**31 %**) et de Commercial-Relations Clients (**16 %**) (Fig. 16). Les autres activités sont nettement moins représentatives, ce qui est logique puisque moins en relation directe avec l'ingénierie pédagogique et notre sujet d'étude.

(Notons ici que les répondants peuvent intervenir sur une ou plusieurs activités, le total des réponses dépasse donc 100 %).

⇨ La fonction des répondants

Pour la grande majorité des répondants (**20** personnes), la fonction est celle de Formateur, Responsable Pédagogique, Responsable de Section, Responsable Opérationnel, ou encore Responsable Formation Ingénieurs. Ce sont ensuite **16** personnes qui représentent la fonction de Direction : Directeur Général, Directeur Délégué, Directeur de CFA…

La fonction commerciale compte **8** répondants : Responsable Relations Entreprises, Chargé de Relations Clients, Conseiller Emploi Formation, Chargé des Relations Jeunes…

Enfin, la Gestion des Stages et Planification représente **4** personnes (Responsable et Assistante Gestion des Stages, la Qualité compte **2** personnes (Responsable QSE Moyens Généraux, Responsable Qualité) et les services supports **3** personnes (Attachée de Direction, Chargé de Mission RH…).

⇨ Le type de formation dispensée

Près de la moitié des répondants (**47 %**) (Fig. 17), dispensent à la fois de la formation initiale et de la formation continue, tandis que **23 %** n'interviennent qu'en formation initiale, et **16 %** qu'en formation continue. En parallèle, **6 %** sont dédiés à l'activité de conseil et/ou d'accompagnement RH. Les 4 personnes qui ont choisi la réponse "Autre" (**8 %**) nous ont spécifié : *« tout : FI + FC + conseil », « FI et AEC », « ITII » et « Direction ».*

Fig. 17 : Q2.PF Type de formation dispensée

Chapitre II : L'analyse des résultats

Bien que nous ayons rencontré quelques difficultés, nous avons pu recueillir un grand nombre d'informations qui nous semblent fort intéressantes…

Pour commencer, intéressons-nous au point de vue des entreprises.

4.2.1 Le point de vue des entreprises

Avant de croiser les résultats selon plusieurs variables, il convient d'analyser les résultats de façon linéaire.

4.2.1.1 Les tris à plat

Pour ce faire, nous allons reprendre les résultats en fonction des différents groupes de questions.

⇨ La GPEC

Fig. 18 :Proportion d'entreprises ayant mis en place une GPEC

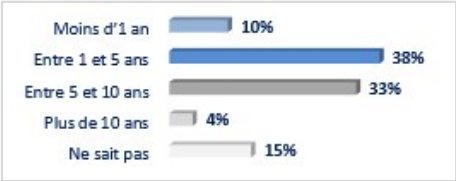


Fig. 19 :Période de mise en œuvre d'une GPEC

Tous secteurs d'activité confondus (Fig.18), **59 %** des entreprises interrogées nous disent avoir mis en place une GPEC ou une approche compétences. Pour **38 %** de ces **48** entreprises (Fig.19), cette mise en place a eu lieu au cours des **5 dernières années**, soit donc **entre 2013 et 2018**, et pour **33 %** d'entre elles **entre 2008 et 2012**. On peut remarquer que ces périodes correspondent à la publication de deux lois importantes en matière de GPEC, respectivement en 2005[122] et 2013.[123]

Les raisons invoquées par les **34** entreprises qui n'ont pas mis en place une GPEC (Fig 20), tiennent en grande partie au fait qu'elles **ne connaissent pas** l'approche par compétences pour **31 %** d'entre elles, ou **n'en voit pas l'utilité** (**17 %**), ou enfin la trouve **trop compliquée à mettre en place** (**14 %**).

Mais, en fait, la majorité des raisons sont liées à d'autres raisons que celles proposées par notre questionnaire et ce pour **39 %** des entreprises concernées. Et c'est essentiellement le manque de temps, le manque de moyens et le fait que cette démarche ne soit pas adaptée aux PME, qui sont mis en avant.

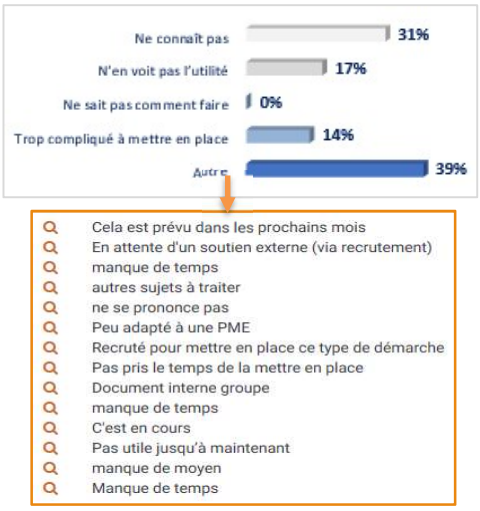


Fig. 20 : Motifs de non mise en place d'une GPEC

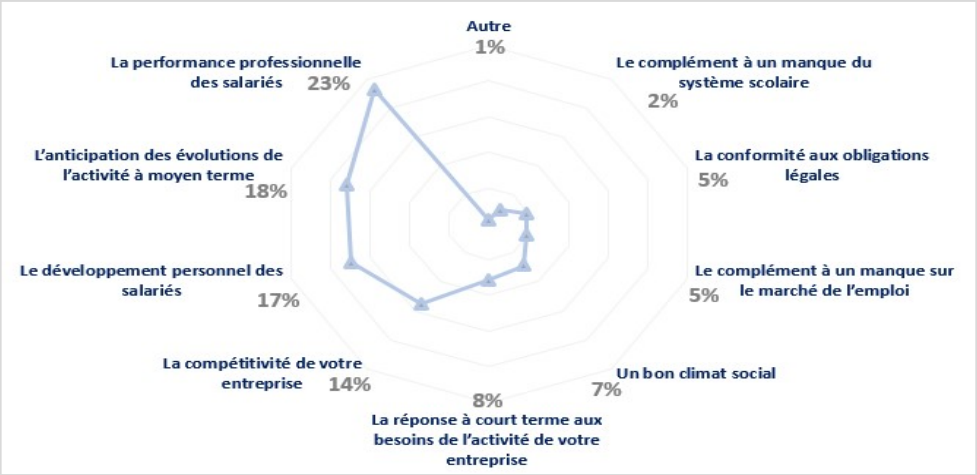


Fig. 21 : Les attentes des entreprises en matière de gestion des compétences

[122] Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale
[123] Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi

La figure précédente (Fig. 21) nous montre que la compétence est en lien très étroit avec l'activité et les besoins des entreprises, et que c'est bien l'Homme qui en est le détenteur. En effet, on peut constater que les principales attentes des entreprises en matière de gestion des compétences sont :

- → La performance professionnelle des salariés **23 %**
- → L'anticipation des évolutions de l'activité à moyen terme **18 %**
- → Le développement personnel des salariés **17 %**
- → La compétitivité de l'entreprise **14 %**

Ces attentes correspondent à ce que nous avons pu évoquer dans l'étude du contexte et des enjeux en présence : l'importance du **facteur humain** dans l'organisation, et la recherche de la **compétitivité** par l'**anticipation des évolutions** de l'activité à moyen terme. Le complément à un manque du système scolaire ou un manque sur le marché de l'emploi, ainsi que la conformité aux obligations légales ou un bon climat social, sont des critères évoqués mais beaucoup moins représentatifs.

Les outils privilégiés des entreprises pour mettre en œuvre cette gestion des compétences (Fig. 22) sont :

- → Les entretiens individuels annuels ou pluriannuels **84%**
- → Le plan de formation **82 %**
- → Les définitions de fonction, et fiches de poste **71 %**
- → L'alternance **54 %**
- → Le système d'évaluation des performances **52 %**

Il est ici très intéressant de noter que la **formation professionnelle**, qu'elle soit initiale (alternance) ou continue (plan de formation), est citée par **68 %** des répondants, avec une nette prépondérance de la **formation continue** (**82 %**) par rapport à l'**alternance** (**54 %**). Ce qui vient conforter le choix de notre seconde hypothèse relative à l'offre des organismes de formation.

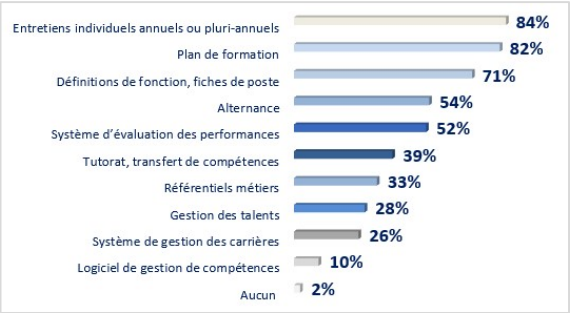


Fig. 22 : Les outils de la gestion des compétences

Les effets de la gestion des compétences (Fig. 23) sont estimés essentiellement comme **très positifs** ou **positifs** par **69 %** des répondants, tandis que **16 %** la jugent tout de même **sans effet notable**, ce qui pose question. En effet, on peut supposer ces entreprises ne pratiquent pas une démarche prospective de GPEC en procédant une analyse circonstanciée des besoins en compétences.

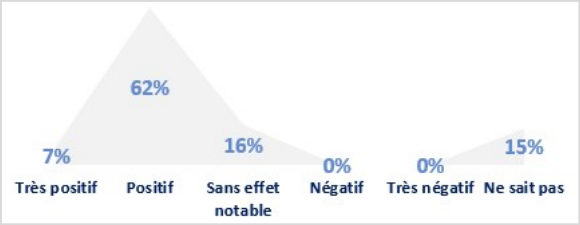


Fig. 23 : Les effets de la gestion des compétences

Enfin, nous avons interrogé les entreprises sur leur perception de la gestion des compétences. Pour **51 %** d'entre elles, il s'agit d'un **outil performant** de gestion des ressources humaines. Mais, pour plus d'un quart des répondants (**27 %**), elle est certes **indispensable, mais insuffisante**, tandis que, pour **11 %**, elle est même **inadaptée** aux besoins de l'entreprise, alors que pour **7 %** elle est qualifiée de **contrainte obligatoire**. Ce qui, là encore pose question…

Parmi les 5 commentaires faits à cette question, 2 sont très intéressants. Le premier nous dit en substance que les PME de petite taille ne peuvent pas mettre cette démarche en œuvre, car il n'y a pas d'évolution possible à proposer aux salariés. Ce qui, effectivement, est une remarque à prendre en considération. Reste que l'on peut faire remarquer que le développement des compétences ne nécessite par forcément une évolution de poste, mais permet une évolution de l'individu dans l'expertise de son métier.

Le second commentaire d'un participant anonyme dont la fonction mentionnée est « Supply Chain Deployment for Europe » est si pertinent qu'il se suffit à lui-même, et que nous le restituons ici dans son intégralité :

« [la gestion des compétences est un] *outil clef à titre défensif (anticipation des pertes de compétences liées par exemple à des départs) et outil offensif (anticipation des besoins en compétences de demain). C'est indispensable mais non suffisant, les compétences devant être portées individuellement mais aussi collectivement, ce qui implique une animation et des comportements permettant d'accéder aux meilleures compétences qu'elles soient ou pas dans l'entité, dans le groupe, sur le territoire...Une partie de la compétence est portée par le réseau (intelligence en essaim)* ».

⇨ Le recrutement

Fig. 24 :
Proportion des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement

Fig. 25 :
Motifs des difficultés de recrutement

Confirmant ce que nous avons pu relever lors de notre étude du contexte, ce sont **87 %** des entreprises qui reconnaissent rencontrer des **difficultés de recrutement** (Fig. 24).

Quant aux motifs de ces difficultés (Fig. 25), c'est le fait que les candidats **n'ont pas les compétences requises** qui est avancé en premier, et ce pour **59 %** des répondants, ainsi que le fait qu'ils ne soient **pas assez motivés** (**38 %**). Parmi les autres raisons invoquées (**30 %**), sont notamment mentionnés : le manque de candidatures adaptées, les fait que certains métiers soient en tension, le manque de mobilité des candidats, ainsi que la faible attractivité de la région.

⇨ La formation

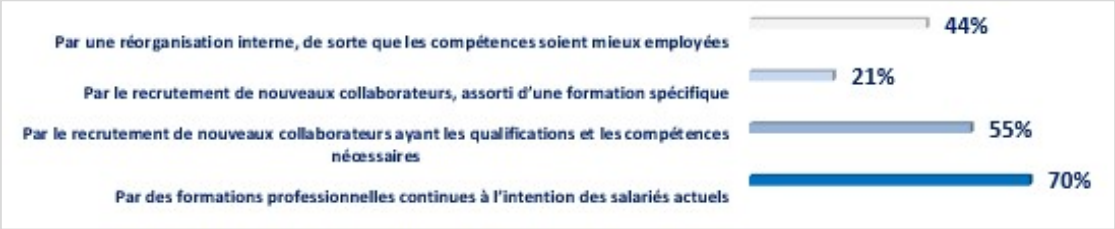


Fig. 26 : Les réponses aux besoins en compétences

57 % des entreprises (Fig. 26) nous disent faire le point sur leurs besoins en compétences à intervalles réguliers, tandis que **37 %** ne le font pas régulièrement, mais plutôt lors d'un remplacement de personnel. Lorsqu'elles ont des besoins spécifiques en compétences, elles y répondent alors notamment par des actions de **formation des salariés** en poste (**70 %**), ou par le **recrutement de nouveaux collaborateurs ayant les compétences requises** (**55 %**). On peut remarquer ici que la formation professionnelle continue est, en moyenne, pour la moitié des cas, associée l'acquisition des compétences nécessaires, soit par un recrutement associé à une formation spécifique, soit par la formation des salariés.

À ce stade, il est important de relever que seulement **38 %** des entreprises (Fig. 27) pensent que **la formation professionnelle continue permette de développer les compétences des salariés**. Ce sont donc **62 %** d'entre elles qui pensent que la formation ne permet **pas toujours** de développer les compétences, voire **très peu**, et même **pas du tout**. On peut alors se demander si l'offre de formation est vraiment adaptée aux besoins actuels et futurs des entreprises, et si elle ne doit pas plutôt s'adapter et évoluer pour y répondre au mieux.

Fig. 27 :
Les liens entre la formation et le développement des compétences

En complément, seulement **9 %** des répondants (Fig. 28) pensent que l'**offre de formation** est tout à fait **adaptée aux nouveaux besoins des entreprises**. On peut dire qu'il est relativement préoccupant que **91 %** des entreprises estiment que l'offre de formation n'est **pas totalement adaptée** à leurs nouveaux besoins (**61 %**), **pas assez** (**28 %**), et même **absolument pas** (**2 %**). On peut ici se demander si les personnes en charge d'élaborer l'offre de formation sont bien formées à l'approche par compétences, et si elles procèdent comme il se doit à l'analyse des besoins pour construire une offre individualisée et pertinente.

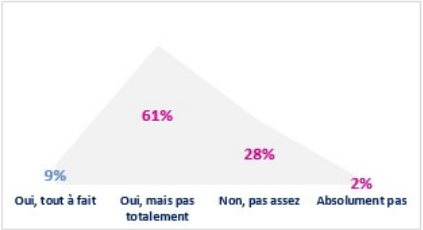


Fig. 28 :
L'adaptation de l'offre de formation aux nouveaux besoins des entreprises

S'agissant de **savoir identifier les formations qui correspondent à leur activité et à leurs besoins**, **67 %** des entreprises répondent par **l'affirmative**, mais il faut relever que tout de même un peu plus de **30 %** reconnaissent ne le savoir qu'**en partie seulement**. Quant à **savoir où trouver l'information sur l'offre de formation** correspondant à leur activité et à leurs besoins, **66 %** nous disent qu'elles **sont informées**, mais **29 %** ne le sont qu'**en partie seulement**. Il convient d'affiner cette analyse, ce que nous ferons un peu plus loin, en procédant à des tris croisés.

Enfin, les **effets des actions de formation sur l'activité** des entreprises sont jugés **mesurables et positifs** pour **48 %** d'entre elles, alors que **20 %** les trouvent **plutôt neutres**, et **difficilement mesurables** pour **33 %**.

⇨ Le conseil

Que ce soit en matière d'**identification de leurs besoins en compétences** ou de **développement des compétences**, ou encore de **développement de la formation**, les entreprises nous confient avoir **besoin d'aide et de conseil**, respectivement pour **48 %**, **61 %** et **65 %**. Pour ce faire elles font en priorité appel aux structures ci-après :

		développement des compétences	développement de la formation
→	les organismes de formation	**60 %**	**66 %**
→	leur OPCA	**54 %**	**63 %**
→	leur branche professionnelle ou chambre syndicale patronale	**46 %**	**64 %**

⇨ Et demain, quelles compétences ?...

Pour terminer, et dans le prolongement de ce qui nous avons pu relever sur les évolutions technologiques en cours et à venir, nous avons interrogé les entreprises sur ce que seront les compétences de demain. Sur les propositions que nous avons faites aux répondants, nous avons obtenu les résultats suivants :

Fig. 29 : Les compétences de demain

Les **10 compétences de demain** plébiscitées (Fig. 29) sont donc :

→ les compétences techniques "classiques" (compétences métier) **65%**
→ la volonté de développer et adapter ses compétences en permanence **59 %**
→ l'esprit d'initiative et d'entreprise **55%**
→ les compétences techniques "expertes" en nouvelles technologies **55%**
→ l'agilité et la faculté d'adaptation à différentes expériences et au changement **51%**
→ l'esprit critique et la capacité à se remettre en question **51%**
→ la créativité et le sens de l'innovation **50%**
→ la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères **45%**
→ l'aptitude au leardership **43%**
→ le sens de l'organisation, de la gestion du temps et de son environnement de travail **38 %**

Ainsi, les "compétences de demain" sont effectivement en ligne avec ce que nous avons pu relever, dans l'étude du contexte, sur l'évolution des technologies et l'évolution des postes de travail et des compétences associées pour les années à venir. En effet, il est évident pour nous que les salariés devront être capables de s'adapter aux changements à venir, en faisant preuve d'initiative et d'esprit critique. Ils devront être créatifs et savoir innover. Et pour ce faire, il leur sera nécessaire de développer et adapter leurs compétences en permanence, de se former tout au long de la vie, et de maîtriser les nouvelles technologies de communication.

En complément de ces analyses à plat, nous avons souhaité croiser certaines variables pour aller plus avant dans notre analyse des résultats.

4.2.1.2 Les tris croisés

Grâce aux fonctionnalités du logiciel LimeSurvey, nous avons pu faire des tris croisés, et ainsi affiner les résultats obtenus sur certains critères : la mise en place de la GPEC et les actions de formation mises en œuvre pour les salariés.

⇨ La GPEC

En ce qui concerne la GPEC, ou la mise en place d'une démarche compétence, nous avons tout d'abord voulu savoir si celle-ci était en relation avec l'appartenance à la branche Métallurgie, et/ou avec la taille de l'entreprise (PME ou TPE), ou encore avec l'appartenance à un groupe.

	Tous secteurs		Métallurgie		Hors Métallurgie		Tous secteurs PME < 200		Tous secteurs TPE < 11		Tous secteurs Groupe		Tous secteurs pas Groupe	
(question à choix unique)	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui	48	59%	31	53%	17	71%	23	44%	1	8%	36	71%	12	39%
Non	34	41%	27	47%	7	29%	29	56%	11	92%	15	29%	19	61%
Total	82	100%	58	100%	24	100%	52	100%	12	100%	51	100%	31	100%

Tab. 1 : Critères d'influence sur la mise en place d'une GPEC ou d'une démarche par compétences

Ce que l'on peut constater tout d'abord (Tab. 1), c'est que :

→ Les entreprises qui n'appartiennent pas à la branche Métallurgie sont, en proportion, plus nombreuses à avoir mis en place une GPEC (**71 %** contre **53 %**), ce qui, au regard de l'AEC déployée par l'UIMM, pose question. À moins que les entreprises de l'échantillon qui font partie de la Métallurgie soient en majorité des TPE et PME.

→ Les PME, et à fortiori les TPE, sont en proportion moins nombreuses à avoir mis en place une GPEC (pour respectivement **44 %** et **8 %**), ce que nous pouvons expliquer par le manque de ressources disponibles dans ce type de structure pour mettre en place une GPEC.

→ L'appartenance à un groupe favorise grandement la mise en place d'une GPEC (**71 %** contre **39 %**). Effectivement, les groupes ont des services centraux de Ressources Humaines qui peuvent déployer une GPEC, en fournissant à leurs filiales les procédures et outils nécessaires pour la faire vivre.

	Tous secteurs		Métallurgie		Hors Métallurgie		Tous secteurs PME < 200		Tous secteurs TPE < 11		Tous secteurs Groupe		Tous secteurs pas Groupe	
(question à choix unique)	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Moins d'1 an	5	10%	3	10%	2	12%	1	4%	-	-	3	8%	2	17%
Entre 1 et 5 ans	18	38%	12	39%	6	35%	11	48%	1	100%	12	33%	6	50%
Entre 5 et 10 ans	16	33%	12	39%	4	24%	6	26%	-	-	15	42%	1	8%
Plus de 10 ans	2	4%	0	0%	2	12%	2	9%	-	-	0	0%	2	17%
Ne sait pas	7	15%	4	13%	3	18%	3	13%	-	-	6	17%	1	8%
Total	48	100%	31	100%	17	100%	23	100%	1	100%	36	100%	12	100%

Tab. 2 : Critères d'influence sur l'antériorité d'une GPEC ou d'une démarche par compétences

Fig. 30 : Critères d'influence sur l'antériorité d'une GPEC ou d'une démarche par compétences
(en nombre d'entreprises concernées – hors celles ayant répondu "ne sait pas" à la question)

Nous nous sommes ensuite interrogée sur l'antériorité de la mise en œuvre d'une telle démarche (Tab. 2), et ses liens avec l'appartenance à la Métallurgie, la taille de l'entreprise et l'appartenance à un groupe. Nous avons illustré les données récoltées sous forme de graphique (Fig. 30) pour plus de lisibilité, en occultant les réponses "ne sait pas". On peut ainsi constater que :

→ Les premières entreprises à avoir mis en place une démarche par compétences (il y a **plus de 10 ans**) sont des **PME** qui n'appartiennent pas à la Métallurgie, et ne font pas partie d'un groupe. Mais, il s'agit en fait de seulement **2** entreprises sur 82 ayant répondu à l'enquête, on peut donc considérer qu'elles ne sont pas représentatives, bien qu'ayant été des précurseurs en la matière.

→ Ce sont les entreprises appartenant à un **groupe** qui ont fait cette démarche **entre 2008 et 2012**, ce qu'on peut expliquer par les mesures législatives de 2005,[124] qui obligent les entreprises de 300 salariés et plus, ainsi que les groupes de dimension communautaire avec moins de 150 salariés, à négocier, tous les trois ans, la mise en place d'un dispositif de GPEC. À ce point, on peut également ajouter que les groupes industriels, notamment les multinationales d'origine anglo-saxonne, ont développé très tôt des politiques et des outils de GPEC, qui ont été déployés au sein de leurs filiales. Ce dernier point peut aussi expliquer le fait que les **PME** soient également très présentes sur cette période.

→ On constate la même prédominance des entreprises faisant partie d'un **groupe**, et des **PME** sur la période **de 2013 à 2018**. Aux raisons exposées précédemment, viennent s'ajouter la loi de 2013[125] qui place la formation professionnelle au centre de la négociation obligatoire, et introduit l'obligation, à défaut d'accord à l'issue de la négociation, de consulter le comité d'entreprise notamment sur la mise en place d'un dispositif de GPEC.

→ On remarque que les entreprises qui ne font **pas partie d'un groupe** ont mis en place une GPEC au cours des **5 dernières années**, ce que l'on peut relier à la loi de 2013.

→ En ce qui concerne les entreprises de la **Métallurgie**, elles sont, **depuis 10 ans**, toujours doublement plus impliquées dans cette démarche que les entreprises ne faisant pas partie de la Métallurgie. Il convient cependant de relativiser ce point, compte tenu de l'origine de notre échantillon.

	GPEC	pas GPEC	Groupe	Pas Groupe
Moins de 11 salariés	1	11	3	9
Entre 11 et 19 salariés	2	4	1	5
Entre 20 et 49 salariés	2	4	2	4
Entre 50 et 199 salariés	18	10	17	11
Entre 200 et 499 salariés	16	5	19	2
500 salariés et plus	9	0	9	0

Tab. 3 : Taille entreprise, GPEC et Groupe

Pour affiner encore plus nos résultats, nous avons croisé la mise en œuvre d'une GPEC et l'appartenance à un groupe, avec la taille des entreprises (Tab. 3).

Fig. 31 : Taille entreprise, GPEC et Groupe

[124] Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale
[125] Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi

→ On peut immédiatement constater que la mise en place d'une GPEC, ainsi que l'appartenance à un groupe, sont en lien étroit avec la taille de l'entreprise (Fig. 31). Ainsi, plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'approche par compétences est appliquée, et plus il y a de chances que l'entreprise appartienne à un groupe. On peut nuancer ces propos en faisant remarquer que des entreprises de moins de 50 salariés peuvent tout à fait appliquer une GPEC, comme elles peuvent faire partie d'un groupe.

	Tous secteurs		Métallurgie		Hors Métallurgie		Tous secteurs PME < 200		Tous secteurs TPE < 11		Tous secteurs Groupe		Tous secteurs pas Groupe	
(question à choix multiples)	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Ne connaît pas	11	31%	9	31%	2	29%	11	35%	6	46%	2	13%	9	45%
N'en voit pas l'utilité	6	17%	6	21%	0	0%	6	19%	5	38%	1	6%	5	25%
Ne sait pas comment faire	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Trop compliqué à mettre en place	5	14%	4	14%	1	14%	4	13%	1	8%	2	13%	3	15%
Autre	14	39%	10	34%	4	57%	10	32%	1	8%	11	69%	3	15%
Total	36	100%	29	100%	7	100%	31	100%	13	100%	16	100%	20	100%

Tab. 4 : Motifs de non application d'une GPEC ou d'une démarche par compétences

Fig. 32 : Motifs de non application d'une GPEC ou d'une démarche par compétences
(en nombre d'entreprises concernées – hors celles ayant répondu "autre" à la question)

Enfin, nous nous sommes questionnée sur les entreprises qui n'ont pas mis en place de GPEC, ni de démarche compétences, et nous avons recueilli les informations ci-dessus (Tab. 4), illustrées sous forme de graphique (Fig. 32) pour plus de lisibilité, et en occultant les réponses "autre" commentées précédemment.

→ Comme on pouvait le présumer, ce sont les **TPE** et les **PME**, ainsi que les entreprises qui ne font **pas partie d'un groupe**, qui **ne connaissent pas** la GPEC, ou qui **n'en voient pas l'utilité** pour respectivement **54 %**, **84 %** et **70 %** d'entre elles au sein de leur catégorie.

→ De même, les **TPE,** les **PME** et les entreprises qui ne font **pas partie d'un groupe** trouvent la démarche **trop compliquée à mettre en place**, ce que l'on pourrait expliquer par le manque de ressources à dédier à la GPEC, ainsi qu'à l'absence du support d'un groupe en matière de procédures et documents dédiés à la GPEC. Le manque de temps et le manque de moyens apparaissent d'ailleurs en "autres" motifs mentionnés.

→ On peut constater que les entreprises de la **Métallurgie** nous disent, pour **31 %** d'entre elles, **ne pas connaître** la démarche par compétences, ou ne pas en voir l'utilité, pour **21 %**. Si l'on considère l'AEC déployée par l'UIMM, ce constat est fort étonnant. Cependant, si on examine les motifs "**autres**" mentionnés par les répondants faisant partie de la Métallurgie, et représentant **34 %** des réponses, **2** entreprises nous disent que « c'est en cours » ou « prévu dans les prochains mois », **1** est en attente d'un soutien externe par recrutement, **1** explique que ce n'a pas été utile jusqu'à présent, **1** dispose d'un document interne groupe, et **5** invoquent le manque de temps et avoir d'autres sujets à traiter. Au vu de ces commentaires, l'AEC n'est donc pas à remettre en cause.

⇨ La formation des salariés

Pour terminer sur l'analyse des résultats de notre premier questionnaire, nous nous sommes intéressée à la formation dispensée aux salariés, ainsi qu'aux catégories professionnelles concernées par ces formations, et nous avons cherché à savoir si des liens pouvaient apparaitre entre la formation des salariés, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et l'appartenance à un groupe.

	Tous secteurs		Métallurgie		Hors Métallurgie		Tous secteurs PME < 200		Tous secteurs TPE < 11		Tous secteurs Groupe		Tous secteurs pas Groupe	
(question à choix unique)	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Moins de 5 %	17	21%	17	29%	0	0%	12	23%	5	42%	11	22%	6	19%
Entre 5 et 25 %	24	29%	11	19%	13	54%	19	37%	1	8%	11	22%	13	42%
Entre 25 et 50 %	17	21%	14	24%	3	13%	11	21%	3	25%	8	16%	9	29%
Entre 50 et 75 %	11	13%	6	10%	5	21%	5	10%	2	17%	9	18%	2	6%
Plus de 75 %	10	12%	8	14%	2	8%	3	6%	0	0%	10	20%	0	0%
Ne sait pas	3	4%	2	3%	1	4%	2	4%	1	8%	2	4%	1	3%
Total	82	100%	58	100%	24	100%	52	100%	12	100%	51	100%	31	100%

Tab. 5 : Pourcentage de salariés formés au cours des 12 derniers mois
(en nombre d'entreprises concernées – hors celles ayant répondu "ne sait pas" à la question)

Fig. 33 : Pourcentage de salariés formés au cours des 12 derniers mois
(en nombre d'entreprises concernées – hors celles ayant répondu "ne sait pas" à la question)

Nous nous sommes tout d'abord intéressée à la proportion de salariés concernés par une action de formation au cours des 12 derniers mois (Tab. 5).

→ Ce que l'on peut remarquer, c'est, qu'en fait, il ne se dégage pas de tendance très marquée, mis à part que le pourcentage de salariés formés est **plus faible au sein des PME** et des **TPE**, ainsi que dans les **entreprises qui n'appartiennent pas à un groupe**. Nous pensions avoir une corrélation beaucoup plus marquée entre la taille de l'entreprise et la proportion de salariés formés. On peut expliquer que cet état de fait est sans doute dû aux caractéristiques propres à notre échantillon.

	Tous secteurs		Métallurgie		Hors Métallurgie		Tous secteurs PME < 200		Tous secteurs TPE < 11		Tous secteurs Groupe		Tous secteurs pas Groupe	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
La direction et les chefs de service	10	6%	5	4%	5	10%	7	7%	2	9%	8	7%	2	3%
Les ingénieurs, cadres et assimilés	42	25%	28	24%	14	27%	23	22%	0	0%	29	27%	13	21%
Les techniciens	50	30%	33	28%	17	33%	29	28%	3	13%	35	32%	15	25%
Les employés et ouvriers qualifiés	47	28%	37	31%	10	20%	31	30%	11	48%	25	23%	22	36%
Les ouvriers non qualifiés	20	12%	15	13%	5	10%	15	14%	7	30%	11	10%	9	15%
Total	169	100%	118	100%	51	100%	105	100%	23	100%	108	100%	61	100%

Tab. 6 : Les bénéficiaires des actions de formation par catégories

Fig. 34 : Les bénéficiaires des actions de formation par catégories
(en pourcentage de catégories formées dans chaque entreprise)

Nous avons donc cherché à savoir si des tendances apparaissent de façon plus probante lorsque l'on étudie les catégories professionnelles ayant bénéficié de ces formations (Tab. 6). On peut ainsi observer (Fig. 34) que :

→ Les **TPE** privilégient la formation des **employés et ouvriers qualifiés et ouvriers non qualifiés,** tandis que, pour les **PME**, ce sont les **employés et ouvriers qualifiés, les techniciens et les ingénieurs et cadres.**

→ Les **techniciens** bénéficient **plus de formation** que les **ingénieurs et cadres**, et ce, quel que soit le critère de tri.

→ Les entreprises de la **Métallurgie** favorisent la formation des **employés et ouvriers qualifiés et des ouvriers non qualifiés**, tandis que les entreprises **hors Métallurgie** forment plus les **techniciens, ingénieurs et cadres, direction et chefs de service**.

Aucune autre tendance ne semble se démarquer de ce dernier tri croisé.

Après avoir analysé les résultats concernant les entreprises, il est maintenant temps de nous intéresser au point de vue des organismes de formation.

4.2.2 Le point de vue des organismes de formation

Nous allons tout d'abord analyser les résultats du deuxième questionnaire de façon linéaire.

4.2.2.1 Les tris à plat

De même que précédemment, nous allons reprendre les résultats en fonction des différents groupes de questions.

⇨ Les entreprises

Pour commencer, on peut s'étonner que **41 %** des personnes interrogées ne sachent pas la proportion des entreprises, avec lesquelles elles sont en relation, qui appliquent une démarche compétence ou qui ont mis en place une GPEC (Fig. 35). On peut supposer que cela est peut-être en corrélation avec la fonction du répondant et ses contacts avec les entreprises. Pour les personnes qui ont répondu à la question, il apparaît que seulement un maximum de **50 %** des entreprises sont concernées par la démarche compétence. Par ailleurs, il est intéressant de noter (Fig. 36) que, si **59 %** nous disent que la proportion d'application d'une **GPEC augmente avec la taille** de l'entreprise, **37 %** nous disent que ce n'est **pas forcément le cas**, ce qui correspond avec ce que nous avons pu voir précédemment.

Fig. 35 :
Pourcentage d'application d'une GPEC dans les entreprises

Fig. 36 :
Incidence de la taille de l'entreprise sur la mise en place d'une GPEC

Selon les participants à l'enquête (Fig. 37), l'ensemble des entreprises a une réaction favorable à l'approche par compétences, seulement **4 %** par ce que **en ligne avec leurs pratiques**, **27 %** sont intéressées car **souhaitent la mettre en place**, et enfin **41 %** sont intéressées car **ne connaissent pas** cette démarche. On peut penser que ces dernières sont des TPE ou des PME.

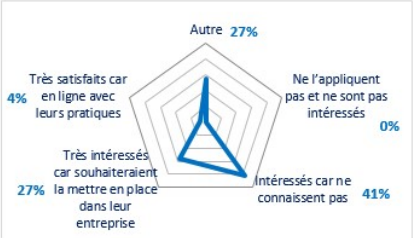


Fig. 37 :
Réaction des entreprises face à la démarche compétence

En réponses "autres" **(27%)**, on nous précise qu'en fait la réaction est *« très variable en fonction de la culture et de la taille de l'entreprise »,* que les entreprises *« sont intéressées mais n'ont pas de disponibilités pour la mettre en place »*, qu'*« en règle générale cela ne leur parle pas »*, ou encore qu'elles sont *« satisfaites car cela facilite l'appréciation du retour sur investissement ».*

Ces derniers éléments sont à mettre en relation avec les réponses que les entreprises nous ont données pour expliquer la non mise ne place d'une GPEC, à savoir le manque de temps et le manque de ressources spécifiques, d'où le fait que cette démarche ne soit pas adaptée aux TPE et PME.

On apprend ensuite que plus de la moitié des interlocuteurs en entreprises de nos répondants (Fig. 38) ne les sollicitent que **rarement** (**33 %**), voir **jamais** (**22 %**), pour les aider à définir leurs besoins en compétences. On peut s'interroger sur ce point, et sur le rôle de conseil aux entreprises. Est-ce parce que les entreprises en question n'ont pas besoin d'aide en la matière, ou bien est-ce par ce qu'on ne leur a pas proposé ce service ?

Fig. 38 :
Sollicitation par les entreprises des OF pour la définition de leurs besoins en compétences

Nous avons ensuite demandé aux participants de l'enquête s'ils pensaient que l'on puisse parler de l'apparition de nouveaux besoins des entreprises en matière de compétences, et, pour **55 %** d'entre eux, c'est effectivement le cas. Parmi les **54** exemples de ces nouveaux besoins en compétences qui nous ont été donnés, ressortent principalement celles qui concernent :

- → Les nouvelles technologies, la robotique, le digital, l'industrie 4.0, la fabrication additive (impression 3D) pour **39 %**
- → Les compétences transversales, l'autonomie, l'agilité, la flexibilité, la polyvalence pour **17 %**
- → La gestion de projets et l'aptitude à gérer des projets complexes pour **7 %**
- → Les nouvelles modalités de management, le leadership, le management en environnement incertain et le management de la performance pour **7 %**

Nous pouvons remarquer que nous retrouvons ici des "compétences de demain" citées par les entreprises. Ce qui laisse à penser que les organismes de formation sont au fait des besoins des entreprises, ainsi que du contexte industriel et de son évolution.

⇨ Les apprenants

La réaction des apprenants à la notion de compétence (Fig. 39) est intéressante. En effet, **51 %** d'entre eux y réagissent de **façon positive** tout en étant un **peu déroutés**, tandis que seulement **10 %** y répondent **très favorablement** en **comprenant** cette notion et en y **adhérant**. On peut donc en déduire que la démarche compétence est, soit non appliquée dans un nombre conséquent d'entreprises, soit non expliquée aux salariés.

Fig. 39 :
Réaction des apprenants à la notion de compétence

Quant à la formation, pour la majorité des apprenants (**51 %**) (Fig. 40) elle est perçue comme une **opportunité positive**, alors que pour **23 %** elle est une **réponse à une demande de leur part**, tandis que pour **22 %** c'est une **contrainte nécessaire**. Il semble donc que **96 %** des

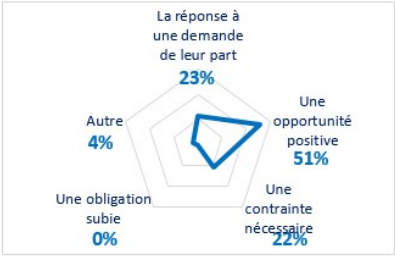


Fig. 40 :
Vision des apprenants de la formation

apprenants sont conscients de l'apport positif de la formation, même si parfois elle peut être pour eux une contrainte.

Si l'on s'intéresse aux attentes des apprenants vis-à-vis de la formation (Fig. 41), il s'agit principalement d'acquérir une **qualification** reconnue (**47%**), de trouver un **emploi** (**41 %**), d'**évoluer** dans leur parcours professionnel (**41%**) et d'acquérir les **compétences que recherchent les entreprises** (**31%**). C'est donc d'employabilité et de professionnalisation dont il est ici question, il semble que les apprenants aient bien conscience de l'importance de la formation, et qu'elle soit incourtournable en la matière.

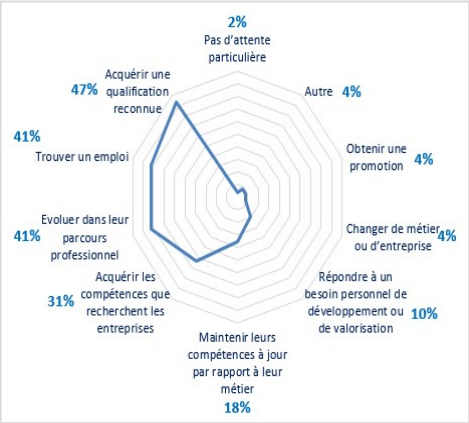


Fig. 41 :
Attentes des apprenants vis à vis de la formation

⇨ L'offre de formation

Au total, ce sont **74 %** des personnes interrogées qui pensent que la démarche compétence a engendré une **adaptation** ou une **évolution de l'offre de formation** (Fig. 42). Pour **26 %** cela a eu **peu d'incidence**, voire **pas du tout**. On peut penser que c'est l'offre de formation continue qui a été amenée à évoluer pour s'adapter au contexte et aux besoins des entreprises, tandis que l'offre de formation en alternance reste soumise aux référentiels de l'Éducation Nationale.

Fig. 42 :
Adaptation de l'offre de formation à la démarche compétences

Les caractéristiques de l'offre de formation qui ont été amenées à évoluer sont :

→ **Le type de formation :** **53 %** des réponses

Ce sont les formations qualifiantes (**42 %**) et certifiantes (**38 %**) qui se sont le plus développées, par rapport aux formations diplômantes (**8 %**), ou à celles délivrant une attestation (**12 %**).

→ **Les méthodes et outils pédagogiques :** **53 %** des réponses

C'est l'individualisation des parcours qui est ici citée en priorité (**39 %**), viennent ensuite le "e-learning" et le "blended learning" pour **16 %** chacun. Les MOOCs[126] et les "serious games" ne sont cités respectivement que pour **9 %** et **7 %**.

→ **Les modalités :** **49 %** des réponses

Les formations qui se sont le plus développées sont les formations sur-mesure (**28 %**), puis les formations en entrées/sorties permanentes (**19 %**), ainsi que les formations modulaires (**18 %**). Viennent ensuite l'accompagnement personnalisé de type conseil ou coaching (**11 %**), les formations

[126] MOOCs : Massive Open Online Course

très ciblées (**9 %**). A contrario, celles qui se sont peu développées sont les formations "standard" (catalogue), de même que les formations en inter-entreprises et en intra-entreprise sont équivalentes à **4 %** chacune et le tutorat (**3 %**). Les formations généralistes, quant à elles, n'ont pas évolué.

→ **Le positionnement :** **39 %** des réponses

L'évolution du positionnement fait que l'évaluation pré-formative est souvent (**32 %**), voire systématiquement, réalisée (**23 %**), un réajustement pédagogique est réalisé lorsque cela s'avère nécessaire (**26 %**). Par contre, les positionnements ne sont actés sur des support dédiés que dans **13 %** des cas, et un positionnement intermédiaire n'est fait que dans **6 %** des cas.

→ **La durée :** **27 %** des réponses

En ce qui concerne la durée des actions de formation, les avis sont partagés. En effet, **54 %** des répondants nous disent que ce sont les formations courtes (5 jours maximum) qui se sont développées, et **46 %** nous disent que ce sont les formations longues.

→ **Le suivi :** **14 %** des réponses

Parmi les personnes qui pensent que la démarche compétence a fait évoluer le suivi des apprenants, **36 %** nous disent que le suivi pédagogique est systèmatiquement réalisé en cours de formation, qu'il est même systèmatiquement acté et enregistré sur un support dédié (**36%**), et **27 %** nous indiquent qu'un suivi de l'apprenant est réalisé en aval de la formation.

On peut donc dire que, dans leur ensemble, les caractéristiques de l'offre de formation qui ont évolué sont fortement liées à l'individualisation et personnalisation des parcours, à la professionnalisation, ainsi qu'à la modularité et à la diversité des outils pédagogiques.

En ce qui concerne le **suivi post-formation**, **21 %** le font toujours, **8 %** le font souvent, et **50 %** quelquefois. **21 %** des répondants ne le font jamais. Ceux qui ne font pas des suivi post-formation invoquent un manque de temps et un manque de moyens. Or, **27 %** des interrogés nous disent que le suivi est très apprécié des entreprises, qu'il peut induire un nouveau besoin de formation (**19 %**), et qu'il est la poursuite de la démarche AEC (**19 %**). Si on rebondit sur ces derniers commentaires, il nous semble que le suivi post-formation devrait être systématique, afin d'adapter l'offre de formation si nécessaire, et, dans la continuité de l'AEC, répondre aux attentes et aux besoins des entreprises.

Par contre, les avis sont partagés sur le fait que le suivi post-formation puisse conduire à un ajustement. En effet, **19 %** pensent que le suivi post-formation amène rarement un ajustement, a contrario **16 %** pensent qu'il en amène souvent un. Ici, nous pouvons simplement dire que s'il conduit à un ajustement, c'est qu'il convient de s'interroger sur l'analyse du besoin faite en amont de la

proposition commerciale. Et le fait de procéder à un ajustement ne peut être qu'apprécié par l'entreprise, car gage du professionnalisme de l'organisme de formation, établissant ainsi une relation de confiance entre les parties en présence.

⇨ L'AEC et le rôle des répondants

Pour **75 %** des participants à l'enquête (Fig. 43), l'AEC a modifié leur rôle vis-à-vis des entreprises, et ce dans une proportion importante pour **20 %** d'entre eux. **63 %** estiment que l'impact de l'AEC sur leur rôle est positif (**43 %**), voire très positif (**20 %**). Cependant, pour **12 %** d'entre eux, cet impact est contraignant. Certains commentaires nous apportent un complément d'information : en effet, l'AEC a amené *« un changement important dans les méthodes de travail »*, à une *« remise en question des méthodes à déployer et un ajustement des contenus de formation »*, ainsi qu'à une *« rénovation des offres de formation »*. Et *« cela nécessite de bien faire exprimer le réel et le juste besoin de l'entreprise »*. L'AEC *« oblige à mieux connaitre son client utilisateur »*. Elle *« rapproche les deux univers : entreprise et organisme de formation »*.

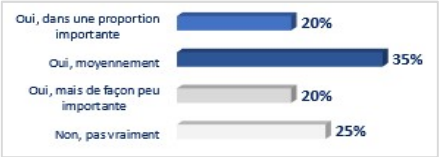


Fig. 43 :
Modification du rôle des répondants suite à l'AEC

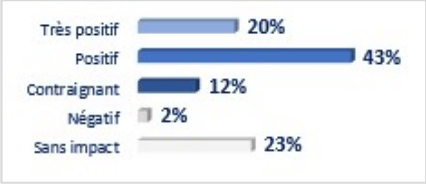


Fig. 44 :
Effets de l'AEC sur le rôle du personnel des organismes de formation

Nous soulignerons ici que nous sommes en accord avec les commentaires cités, et que la contrainte mise en avant par certaines personnes est due au fait que les organismes de formation ont effectivement déployé beaucoup de temps et d'énergie pour revoir et adapter leurs méthodes et outils pédagogiques pour passer d'une logique de connaissances à une logique de compétences, et d'individualisation de leur offre. Nous avons également invité les participants à nous faire part de leur ressenti par rapport à la démarche compétence. Et certains des commentaires qui nous ont été faits viennent appuyer nos remarques précédentes :

→ *« Démarche positive qui modifie en profondeur le rôle des organismes de formation et qui oblige les entreprises à raisonner en compétences et non plus en diplôme ».*

→ *« La formation redevient un outil clé du pilotage RH stratégique des entreprises. Par ailleurs cela donne à la formation une valeur d'investissement compétitif. Détenir les bonnes compétences au bon moment est un outil clé de la compétitivité ».*

→ *« C'est une évolution obligatoire vers un meilleur accompagnement de la formation tout au long de la vie professionnelle. Elle est une obligation dans le cadre de la formation professionnelle qui doit préparer l'apprenant à être pleinement intégré à son futur univers. C'est pour les entreprises la garantie d'une formation efficace, adaptée, prenant en compte leurs propres contraintes ».*

⇨ Evolution de l'offre de formation

Pour terminer, nous avons interrogé les organismes de formation sur la façon dont doit évoluer l'offre de formation pour répondre aux futurs besoins et aux attentes des entreprises. À cette question ouverte, nous avons eu de nombreuses réponses très intéressantes. Ci-après nous citons en intégralité quelques-unes d'entre elles qui, à elles seules, résument bien l'ensemble des réponses reçues.

→ *« Avoir des formations courtes bien ciblées sur les compétences nécessaire pour les salariés à former, mais toujours avoir des formations plus globale pour des besoins plus large (formation initiale ou longue pour un changement de parcours professionnel), le risque étant de ne se focaliser que sur des compétences purement technique. »*

→ *« Elle doit prendre en compte les outils numériques et faire en sorte de se déplacer au cœur même des entreprises. »*

→ *« Pour notre part, nous devons accroitre les systèmes de positionnement amont, et accroitre notre veille sur l'évolution de compétences des diverses industries. Les offres de formation s'en trouveront plus pertinentes. Nous tenterons de davantage réaliser nos actions avec du blended learning quand cela s'y prête. »*

→ *« Pour des entreprises basculant vers des organisations de plus en plus agile, la formation doit prendre la même direction, de plus en plus agile, proche de la réalité du besoin et du poste de travail. Flexible dans son approche (horaires, blended Learning, ..) et à l'impact mesurable. »*

→ *« Réponse sur-mesure au juste coût avec une mixité des outils pédagogiques (blended learning, classe inversée, réalité virtuelle, MOOC, ...) et une offre certifiante (logique de blocs) permettant de répondre aux besoins des entreprises et des apprenants. »*

Rappelons que nous avons pu constater précédemment, que **62 %** des entreprises nous ont dit que la formation ne permet pas toujours de développer les compétences, voire très peu et même pas du tout. Par ailleurs, **91 %** des entreprises ont estimé que l'offre de formation n'est pas totalement adaptée à leurs nouveaux besoins, voire pas assez, et même absolument pas. Dans ce contexte, il nous paraît effectivement nécessaire que l'offre de formation doive s'adapter et évoluer encore plus. A cet effet, il est essentiel qu'elle développe notamment l'individualisation des parcours, en renforçant positionnement et suivi des apprenants, tant en amont et en aval de l'action de formation. Pour ce faire, l'analyse des besoins doit être menée de façon pertinente, dans une démarche de conseil, avec l'entreprise, afin de déterminer au plus juste le programme ainsi que les méthodes et outils pédagogiques à mettre en place. Il nous parait nécessaire pour les organismes de formation de développer un rôle de "conseil personnalisé en gestion des compétences par la formation" auprès des entreprises, et notamment auprès des TPE et PME.

4.2.2.2 Les tris croisés

Afin d'affiner quelques-uns des résultats de notre second questionnaire, nous avons choisi d'en faire une analyse croisée en fonction du domaine d'intervention des participants. En effet, nous cherchons

à savoir si, notamment, le fait d'intervenir en formation continue (FC), ou en formation initiale (FI), ou encore en conseil et accompagnement RH, peut conduire à avoir des avis ou des perceptions différents.

⇨ L'Adaptation de l'offre de formation

(question à choix unique)	Tous Domaines		FI uniquement		FC uniquement		FI &FC		Conseil RH	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui, en profondeur	20	39%	2	17%	5	63%	10	42%	0	0%
Oui, moyennement	18	35%	6	50%	2	25%	7	29%	3	100%
Oui, mais peu	11	22%	3	25%	1	13%	7	29%	0	0%
Non, pas du tout	2	4%	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	51	100%	12	100%	8	100%	24	100%	3	100%

Tab. 7 : L'évolution de l'offre de formation en fonction du domaine d'intervention

Fig. 45 : L'évolution de l'offre de formation en fonction du domaine d'intervention
(en nombre d'intervenants dans chaque domaine)

Lorsqu'on analyse les réponses à la question *« Diriez-vous que la démarche compétence a engendré une adaptation, une évolution de l'offre de formation ? »*, pour **100 %** des répondants l'offre de formation continue a dû évoluer, en profondeur (**63 %**) ou moyennement (**25 %**) (Tab. 7). L'offre de formation initiale ainsi que le conseil-accompagnement RH ont été beaucoup moins impactés (Fig. 45). Ce résultat est tout à fait cohérent, car la formation initiale de type apprentissage répond toujours (ou en tout cas pour l'instant) aux référentiels de l'Éducation Nationale, qui sont encore majoritairement élaborés en termes de connaissances et non de compétences. Il était important de faire cette analyse comparative en fonction du domaine d'intervention des intervenants, car les résultats tous domaines confondus étaient beaucoup moins parlants.

(question à choix multiples)	Tous Domaines		FI uniquement		FC uniquement		FI &FC		Conseil RH	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Le type de formation (ex : certifiante, qualifiante…)	26	23%	5	36%	7	29%	11	20%	2	17%
La durée (courte, longue)	13	11%	2	14%	4	17%	3	6%	2	17%
Les modalités (ex : standard, sur mesure…)	24	21%	1	7%	5	21%	13	24%	3	25%
Les méthodes et outils pédagogiques	26	23%	5	36%	2	8%	15	28%	1	8%
Le positionnement	19	17%	0	0%	5	21%	9	17%	3	25%
Le suivi	7	6%	1	7%	1	4%	3	6%	1	8%
Total	115	100%	14	100%	24	100%	54	100%	12	100%

Tab. 8 : Les caractéristiques de l'offre de formation qui ont évolué pour satisfaire à la démarche compétence selon le type de formation

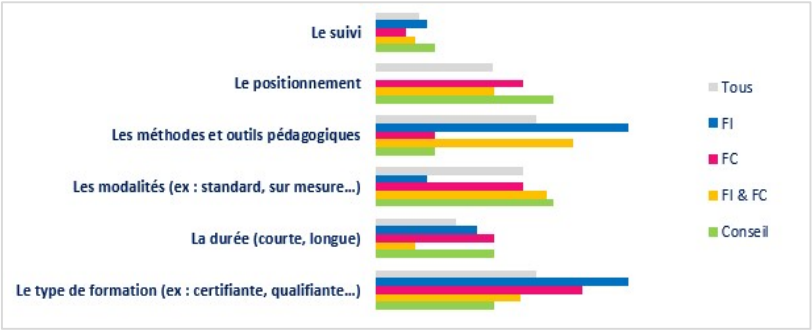


Fig. 46 : Les caractéristiques de l'offre de formation qui ont évolué pour satisfaire à la démarche compétence selon le type de formation

En ce qui concerne les caractéristiques de l'offre de formation qui ont été amenées à évoluer pour satisfaire à la démarche compétence (Tab. 8), on constate, qu'en ce qui concerne la formation initiale, ce sont essentiellement les méthodes et outils pédagogiques, le type et la durée des formations qui ont dû s'adapter (Fig. 46). De prime abord, ces éléments peuvent sembler déroutants, la formation initiale étant, à priori, une formation diplômante soumise aux référentiels de l'Éducation Nationale (CAP, BAC pro, BTS). Cependant, si on considère les formations d'ingénieur en apprentissage, on peut expliquer en partie ces résultats par le fait que les partenaires pédagogiques des CFA, qui sont les écoles d'ingénieurs qui délivrent le diplôme, sont plus proches des entreprises et plus avancés en termes de démarche compétence que l'Éducation Nationale, ce qui intervient probablement dans l'offre de formation. Par ailleurs, depuis 2015, les formations qualifiantes, et notamment les formations qualifiantes de type CQPM se sont beaucoup développées. Et, bien qu'on soit ici dans le domaine de la formation continue, certains apprenants en CQPM, sont amenés à suivre des modules de formation avec des formateurs dédiés à la formation initiale en apprentissage (notamment dans des domaines techniques), ce qui peut expliquer les résultats obtenus.

Enfin, en ce qui concerne la formation continue, ainsi que le conseil-accompagnement RH, on constate que ce sont le positionnement, les modalités et le type de formation qui ont le plus évolué. Ce que l'on peut faire correspondre avec la réforme de 2014, qui a conduit notamment à l'individualisation des parcours, au développement des formations qualifiantes, et à l'obligation, pour les entreprises de plus de 300 salariés, de négocier sur une GPEC.

	Tous Domaines		FI uniquement		FC uniquement		FI &FC		Conseil RH	
(question à choix unique)	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui, dans une proportion importante	10	20%	1	8%	3	38%	5	21%	0	0%
Oui, moyennement	18	35%	4	33%	3	38%	8	33%	2	67%
Oui, mais de façon peu importante	10	20%	2	17%	0	0%	7	29%	0	0%
Non, pas vraiment	13	25%	5	42%	2	25%	4	17%	1	33%
Total	51	100%	12	100%	8	100%	24	100%	3	100%

Tab. 9 : Modification du rôle des répondants suite à l'AEC en fonction des domaines d'intervention

Fig. 47 : Modification du rôle des répondants suite à l'AEC en fonction des domaines d'intervention

Pour terminer, nous avons voulu savoir si l'AEC avait conduit à modifier le rôle des répondants vis-à-vis des entreprises de façon différente selon leur domaine d'intervention (Tab. 9). Effectivement, il apparaît que leur rôle a été modifié dans une proportion beaucoup plus importante pour les intervenants en formation continue, et un peu moins pour les intervenants en conseil-accompagnement RH, et les intervenants en formation initiale, voire pas vraiment pour ces derniers (Fig.47). Ce constat n'est pas étonnant, et vient appuyer tout ce que nous venons de voir.

Après avoir procédé à l'analyse des résultats à nos deux questionnaires, nous nous proposons d'examiner les divergences et les convergences qui peuvent apparaitre entre les deux échantillons.

4.2.3 Les divergences et les convergences entre les deux échantillons

Il est évident que les entreprises et les organismes de formation sont d'accord sur l'importance des compétences, et sur leur développement, pour permettre l'activité et la performance des entreprises. Et, c'est à ce titre que la mise en place d'une GPEC, ou d'une démarche compétence, est nécessaire. Cependant, toutes les entreprises ne le font pas. Nous avons pu remarquer sur le premier échantillon, et cela a été confirmé par le second échantillon, que la taille de l'entreprise a une grande influence sur la mise en place d'une GPEC, de telle sorte que ce sont les TPE et PME qui n'ont pas encore mis en place cette démarche.

Enfin, organismes de formation et entreprises se retrouvent lorsqu'il s'agit d'évoquer les "compétences de demain", en nous citant notamment celles qui concernent les nouvelles technologies, la faculté d'adaptation au changement, les compétences transversales et relationnelles, ainsi que le développement et l'adaptation des compétences tout au long de la vie.

Mais, entreprises et organismes de formation ont également des points de divergence décisifs, puisqu'ils sont en relation avec l'offre de formation elle-même. En effet, si l'offre de formation a évolué de façon conséquente pour s'adapter aux besoins des entreprises, dans le même temps, et bien que considérant la formation et l'alternance comme deux des outils principaux de la GPEC, une majorité d'entreprises pensent que la formation ne permet pas toujours, très peu, voire pas du tout, de

développer les compétences. De surcroit, 91 % des entreprises estiment que l'offre de formation n'est pas adaptée à leurs nouveaux besoins.
Alors que l'AEC nécessite d'analyser la problématique de l'entreprise, de la traduire en compétences attendues, pour apporter une réponse formative permettant d'atteindre les compétences attendues, comment se fait-il que l'offre de formation ne soit pas adaptée ? Une partie de la réponse nous est donnée par les organismes de formation, pour lesquels l'offre doit encore évoluer et s'adapter.

Après avoir effectué l'analyse de nos résultats, voici venu le moment de procéder à la vérification de nos deux hypothèses.

Chapitre III : La vérification des hypothèses et la discussion des résultats

L'analyse des résultats terminée nous permet maintenant de statuer sur la validation ou la non-validation de nos hypothèses.

4.3.1 La première hypothèse

Nous rappelons au lecteur que nous avions posé comme **première hypothèse** que :

L'Approche Emplois Compétences est appliquée dans les entreprises en vue de la satisfaction des besoins liés à leur activité.

Nous avons mis en évidence que **59 %** des entreprises qui ont répondu à notre enquête ont mis en place une GPEC ou une approche par compétences. Les attentes de ces entreprises sont, pour 23 % la performance professionnelle des salariés, pour 18 % l'anticipation des évolutions de l'activité à moyen terme, pour 14 % la compétitivité de l'entreprise, et pour 8 % la réponse à court terme aux besoins de l'activité de l'entreprise (cf. Fig. 21). Ce sont donc **63 %** des entreprises interrogées qui font un lien étroit entre la démarche compétence et les besoins liés à leur activité.
Par ailleurs, nous avons montré que les effets de la gestion des compétences sont jugés comme très positifs ou positifs par **69 %** des participants à notre enquête (cf. Fig. 23).

De sorte que nous constatons que les entreprises appliquent une GPEC ou une approche par compétences en vue de la satisfaction des besoins liés à leur activité.

⇨ **Notre première hypothèse est donc validée.**

4.3.2 La seconde hypothèse

Pour rappel, notre **seconde hypothèse** était que :

Les organismes de formation ont adapté leur offre à l'Approche Emplois Compétences pour répondre aux besoins des entreprises

Nous avons pu établir que **74 %** des personnes interrogées dans les organismes de formation nous ont dit que la démarche compétence a engendré une adaptation ou une évolution de l'offre de formation (cf. Fig. 42). Elles nous ont précisé que c'étaient le type de formation, les outils et méthodes pédagogiques et les modalités de formation qui avaient été amenés à évoluer le plus.
Par ailleurs, c'est également le rôle du personnel travaillant en organisme de formation qui a été amené à évoluer, pour **75 %** des répondants (cf. Fig. 43).

En conséquence, nous constatons que les organismes de formation ont effectivement adapté leur offre à l'approche par compétences pour répondre aux besoins des entreprises.

⇨ **Notre seconde hypothèse est donc validée.**

4.3.3 Retour sur la problématique

L'objectif de notre recherche était de pouvoir répondre à notre problématique, construite à partir de notre question de départ, après l'étude du cadre conceptuel que nous avions élaboré.

Afin de pouvoir apporter une réponse à notre questionnement, nous avons émis deux hypothèses. Comme nous venons de le voir, les résultats de notre recherche nous ont permis de valider nos deux hypothèses.

Notre problématique était la suivante :

« L'Approche Emplois Compétences est-elle une réponse adaptée aux besoins de l'activité des entreprises dans le domaine industriel ? »

Grâce aux résultats que nous avons obtenus, nous sommes maintenant en mesure de répondre à cette question et de conclure sur notre enquête.

Chapitre IV : Les conclusions de l'enquête et les préconisations

Avant de soumettre au lecteur nos préconisations, il convient de revenir à notre problématique.

4.4.1 Les conclusions au regard de la problématique et du cadre théorique

En réponse à notre problématique, nous avons pu mettre en avant que l'AEC était une réponse aux besoins de l'activité des entreprises dans le domaine industriel.

Effectivement, la majorité des entreprises ont mis en place une GPEC, et les organismes de formation ont adapté leur offre pour répondre aux besoins des entreprises.

Mais cela est-il suffisant ? L'approche par compétences est-elle vraiment adaptée pour répondre aux besoins des entreprises ? Est-elle vraiment suffisante ?

Au regard des points de divergence évoqués plus haut, il semble en fait que non. Il convient alors de s'interroger sur les raisons qui font que les entreprises pensent que l'offre de formation n'est pas suffisamment adaptée, et qu'elle ne permette pas toujours de développer les compétences.

Est-ce la formation en elle-même qu'il faut remettre en question, ou bien est-ce la notion de compétence qui n'est, en fait, pas, ou plus, adaptée à la réalité de l'entreprise ?

Les démarches de GPEC sont souvent basées sur des modes et des référentiels simplificateurs qui donnent une vision réductrice de l'Homme au travail, alors que la compétence doit être pensée dans sa complexité, dans son environnement et dans sa dynamique.

Comme l'évoquent S. FERNAGU OUDET et C. BATAL (2016, p. 12), il semble bien que la compétence ne puisse pas répondre à tous les besoins, et qu'elle ait des limites, ce qui fait qu'elle ne *« réponde que partiellement aux exigence d'un monde industriel en pleine mutation »*. La compétence serait alors *« un concept inachevé »*.

Ainsi, un nouveau modèle est en pleine émergence, modèle *« qui pourrait compléter progressivement celui des compétences :* ***le modèle des capabilités*** *»*.[127]

En effet, *« Les démarches compétences, telles qu'elles sont aujourd'hui mises en œuvre, ne tiennent pas leurs promesses. Elles passent sous silence les conditions de la mobilisation et du développement des compétences […], de leur problématisation et de leur évaluation […], de leur accessibilité […], mais aussi de leur reconnaissance […], etc. Elles conduiraient ainsi, au travers de leur instrumentation, à se désintéresser du travail mais aussi à s'éloigner des situations de travail […] voire des individus. »*[128]

[127] FERNAGU-OUDET S., BATAL C., (2016). *(R)évolution du management des ressources humaines : Des compétences aux capabilités*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion. p. 12
[128] FERNAGU-OUDET S., BATAL C., (2016). *(R)évolution du management des ressources humaines :*

Nous devons l'**approche par les capabilités** à Amartya SEN, Prix Nobel d'Économie (1998). Le point principal est que cette approche ne juge pas les individus à partir du résultat de leurs actions, mais qu'elle s'intéresse au processus qui a conduit à ces résultats.

Ainsi la capabilité intègre la compétence, et elle y ajoute les moyens, ainsi que les opportunités dont disposent les individus lorsqu'ils doivent agir dans une situation donnée.

Et donc, alors que le "**savoir agir**" nous ramène à la compétence, la capabilité y ajoute le "**pouvoir agir**". Car dans un monde du travail en pleine mutation, les compétences des individus ne pourront être pleinement mises en œuvre que dans un environnement favorable. Et c'est peut-être cette dimension, celle des conditions de l'action, qui manque à la réflexion des organisations, entreprises, et organismes de formation notamment.

4.4.2 Les préconisations

Des résultats de notre enquête, qui, bien sûr, ne peuvent être généralisés, nous pouvons retenir quelques pistes de réflexion. Et nous retournons alors vers le contexte de notre mission, à l'origine de notre questionnement.

Notre premier axe de réflexion concernent les entreprises. Comme nous avons pu le constater lors de notre étude, plus de la moitié des PME et presque l'intégralité des TPE n'ont pas mis en place une GPEC, soit par manque de moyens et de ressources dédiées, soit pour certaines parce qu'elles ne connaissent même pas la démarche.
Il nous paraît donc prioritaire d'informer, de former et de conseiller ces structures sur la mise en place d'une gestion des compétences. Cela peut être assuré par les chambres syndicales territoriales des branches professionnelles, ainsi que par les organismes de formation.
De plus, la réforme en cours de la formation professionnelle pourra apporter un soutien supplémentaire à ce type d'entreprises, tout d'abord par la mise en place d'une mutualisation financière des grandes entreprises vers les TPE et PME, ainsi que par l'évolution du rôle des OPCA dans l'accompagnement de ces structures.

Notre second axe de réflexion concerne les organismes de formation. Le fait que la majorité des entreprises pensent que l'offre de formation n'est pas totalement adaptée à leurs besoins doit conduire les organismes de formation à s'interroger et à s'adapter en conséquence.
À cet effet, nous pensons qu'ils doivent établir une relation encore plus étroite avec les entreprises, et notamment avec les TPE et PME, leur apporter aide et conseil dans la phase d'analyse des besoins

Des compétences aux capabilités. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion. p. 14

de formation, et construire une offre de formation adaptée. Les organismes de formation doivent également se déplacer au cœur des entreprises pour prendre en compte l'environnement de travail des apprenants, et aussi pour accroître leur veille sur l'évolution des compétences dans les industries.
De plus, l'individualisation des parcours, la modularité, et le suivi post-formation notamment, sont à développer encore plus.
Pour terminer, et comme nous l'avons déjà évoqué, il nous parait nécessaire pour les organismes de formation de développer ce que nous pourrions appeler le rôle de "conseil personnalisé en gestion des compétences par la formation" auprès des entreprises, et notamment auprès des TPE et PME.

Conclusion :
Vers un nouveau modèle "ABC" Activité-Besoin-Capabilité ?…

Nous voici donc arrivée à la fin de notre exposé. Nous espérons avoir retenu l'attention du lecteur et avoir suscité son intérêt.

Après avoir fait l'analyse du contexte politico-économique actuel, ainsi que de celui des enjeux en présence, nous avons pu définir le cadre de notre recherche. Nous avons interrogé les auteurs sur les trois concepts clé de notre questionnement, et ils nous ont apporté une somme de connaissances immense, en nous faisant partager leurs réflexions.

Notre recherche nous a permis d'obtenir des résultats très intéressants, qui sont venus susciter à nouveau notre curiosité, et, pour finir par nous interroger sur le devenir du concept de compétence.

Effectivement, il semble que la compétence ne soit plus suffisante, ou ne soit plus adaptée au monde du travail actuel, et encore moins à celui qui se dessine pour les années à venir. Le "modèle des capabilités" semble pouvoir nous permettre d'envisager une évolution vers une approche encore plus adaptée à la réalité de l'entreprise, plus pertinente, et plus efficiente. Et, pourquoi pas, nous permettre d'envisager un nouveau modèle "ABC" Activité-Besoin-Capabilité…

Fig. 48 : Le nouveau modèle "ABC" Activité-Besoin-Capabilité

Conclusion Générale

Nous voici donc arrivés à la fin de ce magnifique voyage que fut ce Master 2 ICF.

Lorsque nous avons débuté ce Master, nous ne savions pas si nous aurions la force et les capacités pour le suivre jusqu'au bout. Notre confiance en nous s'était évanouie, et notre âge nous faisait douter.

Et, en fait, et grâce à ce Master, nous nous sommes enfin retrouvée, notre énergie, intellectuelle mais aussi physique, a été littéralement dopée par ce foisonnement de connaissances, d'informations, de partage avec l'équipe pédagogique et avec les autres étudiants.

Nous avons compris l'immense chance et l'immense plaisir de pouvoir, encore et toujours, apprendre, et nous avons regretté de n'avoir pas eu conscience de tout cela lorsque nous étions étudiante, il y a une trentaine d'années déjà…

Ces derniers mois ont donc contribué à une renaissance. Et ils nous ont confortée dans notre projet de réorientation professionnelle vers l'ingénierie de formation.

Notre recherche nous a permis de relier étroitement le monde des ressources humaines à celui de la formation, et, au lieu de mettre fin à notre questionnement, elle l'a enrichi en nous posant de nouvelles questions…

"It always seems impossible until it's done".

"Cela semble toujours impossible jusqu'à ce que ce soit fait".

Nelson Mandela

Bibliographie & Sitographie

Textes de loi

- Accord national interprofessionnel pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance http://www.medef.com/uploads/media/node/0001/13/f317daec787595eed69acf5c9219a34d9ff174ca.pdfd (consulté le 12 mars 2018)
- Avant-projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/projet_de_loi_liberte_de_choisir_son_avenir_professionnel.pdf (consulté le 20 avril 2018)
- Décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue
- Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale
- Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi
- Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale
- Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social
- Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente
- Le « constat » ou les « accords » de Grenelle des 25,26 et 27 mai 1968 http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Constat_de_Grenelle.pdf (consulté le 14 janvier 2018)
- Saisine rectificative au Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : exposé des motifs http://www.droit-de-la-formation.fr/IMG/pdf/pjl-avenirpro-exposes-motifs.pdf

Documentation branche professionnelle

- UIMM (2016). *Les compétences : un défi pour le redressement de l'industrie*. Communiqué de presse [site internet uimm.fr] https://uimm.fr/wp-content/uploads/2016/03/CP_SDI-2016_CP-UIMM.pdf, (consulté le 5 novembre 2017)
- UIMM (2016). *Repères pour le développement des compétences du réseau*. 26 p. [document interne non publié]
- UIMM (2015). *Réseau Emploi-Formation de l'UIMM : notre Approche Emplois Compétences*. pp. 6-9. [document interne (diaporama) non publié]
- UIMM (2011). *Politique Emploi-Formation : Axes politiques et orientations*. pp.7, 14, 31. [document interne non publié]

Livres et ouvrages

- ARDOUIN T., (2015). Les capacités de l'organisation par les compétences individuelles, collectives et organisationnelles. In RENARD L., SOPARNOT R., *Les capacités de l'organisation en débat*. Paris : L'Harmattan, Logiques Sociales, Chapitre 3, pp. 71-101
- BATAL C. et CHARBONNIER O., (2011). Management, organisation et formation. In Philippe Carré et al., *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Malakoff : Dunod « Psycho Sup ». pp. 103-123
- DE MONTMOLLIN, M. (1994). La compétence dans le contexte du travail. In F. Minet, M. Parlier et S. De Witte. *La compétence : mythe, construction ou réalité ?* Paris : L'Harmattan. pp. 39-44
- ENLART S., (2011). La compétence. In Philippe Carré et al., *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Malakoff : Dunod « Psycho Sup ». pp. 229-248
- FALEK H., (2006). *Le guide la formation professionnelle en entreprise*. Issy-les-Moulineaux : Gualino – Lextenso Editions, pp. 113-125
- FERNAGU-OUDET S., BATAL C., (2016). *(R)évolution du management des ressources humaines : Des compétences aux capabilités*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion. 426 p.
- LE BOTERF G., (2011). L'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions ? In Philippe Carré et al. (2011) *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Malakoff : Dunod « Psycho Sup ». pp. 383-400
- LE BOTERF G., (2013). *Repenser la compétence – Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions.* (2e éd.) Paris : Éditions d'Organisation, 139 p.
- MEIGNANT A., (2006). Les besoins et leur analyse. In : *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons, 7ème édition. pp. 133-193
- MASLOW A., (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, nº 50 (1943). pp. 370-396 : http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm (consulté le 7 janvier 2018)

Articles, rapports, communiqués et normes

- AFNOR Norme X50-750 (1996). *Terminologie de la formation professionnelle*. https://dfpc.gouv.nc/sites/default/files/telechargement/10408070.pdf (consulté le 4 janvier 2018)
- Banque de France. *Les entreprises en Normandie. Bilan 2017 – Perspectives 2018*. https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2018/04/13/erfar_normandie_bilan-2017-perspectives-2018.pdf (consulté le 17 avril 2018)
- S. CANONNE (2013). *Les 7 compétences clés du travail de demain.* https://www.formation-professionnelle.fr/2013/09/30/7-competences-cles-travail-demain/ (consulté le 6 janvier 2018)
- CHAMPY-REMOUSSENARD P., (2005). « Les théories de l'activité entre travail et formation », Savoirs 2005/2 (n° 8), pp. 9-50.
- CLOT Y., (2004). « Travail et sens du travail ». *In* FALZON P., *Ergonomie*. Presses Universitaires de France « Hors collection », 2004. pp. 317-331.

- Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2017). Synthèse du rapport : *Automatisation, numérisation et emploi. Tome 3 : l'impact sur le travail*. Décembre 2017. 9 p. http://www.coe.gouv.fr/Automatisation_numerisation_et_emploi_Tome_3_Synthese-249c0.pdf?file_url=IMG/pdf/Automatisation_numerisation_et_emploi_Tome_3_Synthese-2.pdf (consulté le 3 mai 2018)
- DANIELLOU F. et BÉGUIN P., (2004). « Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel ». *In* FALZON P., *Ergonomie*. Presses Universitaires de France « Hors collection », 2004. pp. 333-358.
- Dossier de presse : *Transformation de la formation professionnelle* http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dossier_de_presse_reforme_de_la_formation_professionnelle.pdf (consulté le 02 avril 2018)
- Fiche technique n° 14a. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*. La Lettre du CEDIP – avril 2000. http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-a66.html (consulté le 30 décembre 2017)
- LAROUSSE. *Définition « activité »*. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/activité/947 (consulté le 8 janvier 2018)
- LAROUSSE. *Définition « besoin »*. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/besoin/8907 (consulté le 8 janvier 2018)
- LAROUSSE. *Définition « compétence »*. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/compétence/17648 (consulté le 4 janvier 2018)
- MAURAGE V., (2011). Cité In : *GPEC territoriale : panorama des productions du Réseau ANACT* https://www.anact.fr/gpec-territoriale-panorama-des-productions-du-reseau-anact (consulté le 29 décembre 2017)
- OCDE (2017). *Obtenir les bonnes compétences : France*, Éditions OCDE, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264284227-fr (consulté le 4 janvier 2018)
- PISANI-FERRY J., (2017). *Le Grand Plan d'Investissement 2018-2020, rapport au Premier Ministre.* http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/09/rapport_de_m._jean_pisani-ferry_-_le_grand_plan_dinvestissement_2018-2022.pdf (consulté le 15 novembre 2017)
- PÉNICAUD M., (2017). *Document d'orientation*. https://www.paritarisme-emploi-formation.fr/actualites/article/reforme-de-la-formation-professionnelle-le-document-d-orientation-remis-aux (consulté le 30 novembre 2017)
- SAVARIEAU B., (2017). *Le mot de compétence, point de vue de l'expert*. FORSE MASTER2 ICF AGORA Rouen 2017-2018, forum général.
- THEUREAU J. et FILIPPI G., (2000). Anthropologie cognitive et analyse des compétences. *In* Centre de Recherche sur la Formation (éd.). *L'analyse de la singularité de l'action* (pp. 171-211). Paris : PUF. *In* WITTORSKI R., Analyse du travail. pp. 23

Sitographie

- ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : https://www.anact.fr/
- Banque de France : https://www.banque-france.fr/
- CEDIP (Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques) : http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr
- CEGOS : Le Blog de la Formation professionnelle et continue https://www.formation-professionnelle.fr/
- Centre Inffo : Le journal de la réforme 2018 : https://reforme.centre-inffo.fr/
- Centre Inffo : Régions et formation : http://www.regions-et-formation.fr/competences-des-regions/politique-de-decentralisation/politique-de-decentralisation.html
- Conseil d'Orientation pour l'Emploi : http://www.coe.gouv.fr/
- Défis métiers (CARIF-OREF Île-de-France) : https://www.defi-metiers.fr/
- LAROUSSE (dictionnaire) : http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/
- Les Industries Technologiques – UIMM : https://formation.les-industries-technologiques.fr/
- Légifrance (textes de loi) : https://www.legifrance.gouv.fr
- L'Observatoire de la Métallurgie : http://www.observatoire-metallurgie.fr/
- Marketing Étudiant (illustration pyramide de Maslow) : https://www.marketing-etudiant.fr
- MEDEF : http://www.medef.com/
- SlideShare (illustrations pyramide de Maslow) : https://fr.slideshare.net/
- UIMM : https://www.uimm.fr/

Cours et Interventions Master2 ICF 2017/2018 https://cned-bb9.blackboard.com/

- DIVERT N. et DE LESCURE E., *Sociologie de la formation et de la professionnalisation*. pp. 37-39
- DUVERNE-BAILLY C., *Méthodologie de l'Enquête Quantitative*. pp 9-16
- LE DOUARON P., *Politiques, institutions et systèmes de formation*. Chap. 2. pp. 16-31
- LEGAY H., *Gestion des ressources humaines*. pp. 4, 21-23, 26-27
- PARAGE P., *Analyse du travail, de l'emploi et de la compétence.* pp. 14
- SCELIN P. (2018). *La réforme de la formation professionnelle : le Big Bang ?* Intervention 3ème regroupement Master 2 ICF 2017/2018, Université de Rouen Normandie, UFR SHS, 16 mars 2018, Mont-Saint-Aignan. 47 p.
- WITTORSKI R., *Analyse du travail*. pp. 9, 22-24,

Table des Figures et des Tableaux

Index des Figures

- Fig. 1 « Démarche mentale de la détermination des 3 concepts de l'approche thématique du sujet de mémoire »…….... 20
- Fig. 2 « Agir avec compétence »……...…… 25

  LE BOTERF G., (2011). L'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions ? In Philippe Carré et al. (2011) *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Malakoff : Dunod « Psycho Sup ». pp 394
- Fig. 3 « Les ressources pour Agir avec compétence »……..……. 26

  D'après LE BOTERF G., (2013). *Repenser la compétence – Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions.* (2e éd.) Paris : Éditions d'Organisation, pp. 40-52
- Fig. 4 « La compétence et les termes associés »…….……...… 28

  ARDOUIN T., (2015). Les capacités de l'organisation par les compétences individuelles, collectives et organisationnelles. In RENARD L., SOPARNOT R., *Les capacités de l'organisation en débat*. Paris : L'Harmattan, Logiques Sociales, Chapitre 3, pp. 82
- Fig. 5 « Pyramide de la hiérarchisation des besoins selon A. MASLOW »…….. 30

  sur https://www.marketing-etudiant.fr/pyramide-de-maslow.html# (téléchargée le 30 décembre 2017)
- Fig. 6 « Pyramide de MASLOW du Travail »……...…… 31

  sur https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/pyramides-management-capital-rh (téléchargée le 30 décembre 2017)
- Fig. 7 « Le poste de travail selon A. MEIGNANT »……..……... 34

  D'après MEIGNANT A., (2006). Les besoins et leur analyse. In : *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons, 7ème édition. pp. 133-193
- Fig. 8 « Les Relations entre les Concepts : un Cercle Vertueux ? »……...…...…... 45
- Fig. 9 « Le Modèle "ABC" (Activité-Besoin-Compétence) : Premiers Constats »... 46
- Fig. 10 « Planning du déroulement de l'enquête »……...…….…..... 60
- Fig. 11 « Cartographie échantillon Q1.E : appartenance à la Métallurgie »……...… 62
- Fig. 12 « Cartographie échantillon Q1.E : effectif entreprise »……..…...…..…... 62
- Fig. 13 « Cartographie échantillon Q1.E : appartenance à un groupe »……..…... 62
- Fig. 14 « Cartographie échantillon Q2.PF : région de localisation »……...…...…... 62
- Fig. 15 « Profils échantillon Q1.E : service d'appartenance »…….…..… 63
- Fig. 16 « Profils échantillon Q2.PF : service d'appartenance »…….....…..…... 63
- Fig. 17 « Profils échantillon Q2.PF : type de formation dispensée »……...…...… 64

- Fig. 18 « Proportion d'entreprises ayant mis en place une GPEC……..… 65
- Fig. 19 « Période de mise en œuvre d'une GPEC……..……. 65
- Fig. 20 « Motifs de non mise en place d'une GPEC »……...……..….. 65
- Fig. 21 « Les attentes des entreprises en matière de gestion des compétences »…..... 65
- Fig. 22 « Les outils de la gestion des compétences »……...…….……..…… 66
- Fig. 23 « Les effets de la gestion des compétences »……...……... 66
- Fig. 24 « Proportion des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement »….. 67
- Fig. 25 « Motifs des difficultés de recrutement »……...…..……... 67
- Fig. 26 « Les réponses aux besoins en compétences »……..……..… 68
- Fig. 27 « Les liens entre le formation et le développement des compétences »…..... 68
- Fig. 28 « L'adaptation de l'offre de formation aux nouveaux besoins des entreprises »……...…. 68
- Fig. 29 « Les compétences de demain »……..……...…… 69
- Fig. 30 « Critères d'influence sur l'antériorité d'une GPEC ou d'une démarche par compétences…….. 71
  (en nombre d'entreprises concernées – hors celles ayant répondu "ne sait pas" à la question)
- Fig. 31 « Taille entreprise, GPEC et groupe »……. 72
- Fig. 32 « Motifs de non application d'une GPEC ou d'une démarche par compétences » ……..…….... 73
  (en nombre d'entreprises concernées – hors celles ayant répondu "autre" à la question)
- Fig. 33 « Pourcentage de salariés formés au cours des 12 derniers mois »……..… 74
  (en nombre d'entreprises concernées – hors celles ayant répondu "ne sait pas" à la question)
- Fig. 34 « Les bénéficiaires des actions de formation par catégories »……...……... 75
  (en pourcentage de catégories formées dans chaque entreprise)
- Fig. 35 « Pourcentage d'application d'une GPEC dans les entreprises »……..…… 76
- Fig. 36 « Incidence de la taille de l'entreprise sur la mise en place d'une GPEC »… 76
- Fig. 37 « Réaction des entreprises face la démarche compétence »…...……... 76
- Fig. 38 « Sollicitation par les entreprises des organismes de formation pour la définition de leurs besoins en compétences »……..…… 77
- Fig. 39 « Réaction des apprenants à la notion de compétence »……..……..…… 77
- Fig. 40 « Vision des apprenants de la formation »……...……..…… 77
- Fig. 41 « Attentes des apprenants vis-à-vis de la formation »……..……..…… 78
- Fig. 42 « Adaptation de l'offre de formation à la démarche compétence »…...…… 78
- Fig. 43 « Modification du rôle des apprenants suite à l'AEC »……..…… 80
- Fig. 44 « Effets de l'AEC sur le rôle du personnel des organismes de formation »… 80
- Fig. 45 « L'évolution de l'offre de formation en fonction du domaine d'intervention »……. 82
  (en nombre d'intervenants dans chaque domaine)

- Fig. 46 « Les caractéristiques de l'offre de formation qui ont évolué pour satisfaire à la démarche compétence selon le type de formation »…..…..… 83
- Fig. 47 « Modification du rôle des répondants suite à l'AEC en fonction des domaines d'intervention »……. 84
- Fig. 48 « Le nouveau modèle "ABC" Activité-Besoin-Capabilité »…….. 89

Index des Tableaux

- Tab. 1 « Critères d'influence sur la mise en place d'une GPEC ou d'une démarche par compétences »……..…..……..……..… 70
- Tab. 2 « Critères d'influence sur l'antériorité d'une GPEC ou d'une démarche par compétences »……..…… 71
- Tab. 3 « Taille entreprise, GPEC et groupe »…….…… 72
- Tab. 4 « Motifs de non application d'une GPEC ou d'une démarche par compétences »……..……...…..… 73
- Tab. 5 « Nombre de salariés formés au cours des 12 derniers mois »……... 74
- Tab. 6 « Les bénéficiaires des actions de formation par catégories »……..… 75
- Tab. 7 « L'évolution de l'offre de formation en fonction du domaine d'intervention »……..……...…..… 82
- Tab. 8 « Les caractéristiques de l'offre de formation qui ont évolué pour satisfaire à la démarche compétence selon le type de formation »…….. 82
- Tab. 9 « Modification du rôle des répondants suite à l'AEC en fonction des domaines d'intervention »……..……..…..… 83

Table des Matières

Attestation d'authenticité……..… i
Remerciements……..… iii
Dédicace……..… v
Citation…… vii
Sommaire…… xi

Liste des acronymes et sigles utilisés……... 1

Introduction Générale……..……... 3

Première Partie :
La Compétence : un Enjeu National ?……..……. 5

Introduction : Une "Société de Compétences"……..……..…… 5

Chapitre I : Le Niveau Macro : Le Contexte Politico-Économique……...……..... 5

1.1.1 La volonté politique : la compétence au premier plan……. 5

1.1.2 La position de l'industrie : l'apport de la branche métallurgie..……...……... 7

1.1.3 Les implications de la réforme de la formation professionnelle au niveau macro 8

Chapitre II : Le Niveau Méso : les Structures Territoriales de l'UIMM et les Régions.... 9

1.2.1 Les Pôles Formation et leur rôle…….……. 10

1.2.2 L'apport de la dimension régionale : l'investissement formation.……...……... 11

1.2.3 Les implications de la réforme de la formation professionnelle au niveau méso 13

Chapitre III : Le Niveau Micro : les Entreprises et les Individus……. 14

1.3.1 La dimension de l'entreprise…….….. 14

1.3.2 Le niveau individuel : entre formation et professionnalisation…… 16

1.3.3 Les implications de la réforme de la formation professionnelle au niveau micro 17

Conclusion : La Question de Départ……..……..…… 18

Deuxième Partie :
Vers un modèle "ABC" Activité-Besoin-Compétence ?…….…. 19

Introduction : Le Cheminement Réflexif sur les Concepts Associés……. 19

Chapitre I : Le Concept de Compétence……..……...……..... 21

2.1.1 La compétence : depuis quand ?..... 21

2.1.2 Quelques définitions……...……...……... 23

2.1.3 Le point de vue des auteurs de référence…….. 24

2.1.4 La compétence dans le cadre de notre recherche……..... 29

Chapitre II : Le Concept de Besoin……...……..……...……..... 29

2.2.1 La théorie du besoin d'A. MASLOW..... 30

2.2.2 Le point de vue des auteurs de référence ...……...…….. 31

2.2.3 Le besoin dans le cadre de notre recherche…..…… 37

Chapitre III : Le Concept d'Activité……...……...……..……...……..... 38

2.3.1 Comment définir l'activité ?..... 38

2.3.2 Le point de vue des auteurs de référence ...……...…….. 38

2.3.3 L'activité dans le cadre de notre recherche…..…… 44

Conclusion : Les Relations entre les Concepts : vers un modèle "ABC" ?……..…… 45

Troisième Partie :
L'Approche Emplois Compétences : l'Objet de la Recherche…… 47

Introduction : Les Constats Personnels……..…… 47

Chapitre I : La Problématique et les Hypothèses……..……..……..……..... 48

3.1.1 Les constats institutionnels et les constats des auteurs menant à la problématique 48

3.1.2 Première hypothèse : l'AEC et les entreprises……...……... 49

3.1.3 Deuxième hypothèse : l'AEC et les organismes de formation…….…….. 50

Chapitre II : La Mise en Œuvre de la Recherche……...……..……...……..... 50

3.2.1 La méthodologie retenue et la population ciblée…… 50

3.2.2 La préparation de l'enquête et l'élaboration des questionnaires..……... 51

3.2.2.1. Premier questionnaire destiné aux entreprises…….. 51

3.2.2.2. Second questionnaire destiné aux Pôles Formation…….…..….. 54

3.2.3 Les limites de la recherche et des hypothèses……..…….…….. 57

Conclusion : De la Problématique au Déroulement de l'enquête…….… 58

Quatrième Partie :
L'Enquête et ses Résultats…….…… 59

Introduction : L'Étude de terrain……...……..……...…… 59

Chapitre I : Le Déroulement de l'Enquête…….…... 59

4.1.1 Les difficultés rencontrées et les limites des résultats……...……... 60

4.1.2 La cartographie des échantillons…….. 61

4.1.2.1. Les entreprises…….. 61

4.1.2.2. Les organismes de formation…….….. 62

4.1.3 La synthèse des profils……...…….. 62

4.1.3.1. Les entreprises…….……...….. 63

4.1.3.2. Les organismes de formation…….…….…….. 63

Chapitre II : L'Analyse des Résultats……...…….. 64

4.2.1 Le point de vue des entreprises……..…….. 64

4.2.1.1. Tris à plat…….. 65

4.2.1.2. Tris croisés…….…….. 70

4.2.2 Le point de vue des organismes de formation…….. 76

4.2.2.1. Tris à plat…….. 76

4.2.2.2. Tris croisés……..….. 81

4.2.3 Les divergences et les convergences entre les deux échantillons……..…….. 84

Chapitre III : La Vérification des Hypothèses et la Discussion des Résultats…...……..... 85

4.3.1 La première hypothèse……..…… 85

4.3.2 La seconde hypothèse..……...…….. 86

4.3.3 Retour sur la problématique……..…….…….. 86

Chapitre IV : Les Conclusions de la Recherche et les Préconisations……..……..... 86

4.4.1 Les conclusions au regard de la problématique et du cadre théorique..…..…… 86

4.4.2 Les préconisations……...……...…..... 88

Conclusion : Vers un nouveau modèle "ABC" Activité-Besoin-Capabilité ?……..…….. 89

Conclusion Générale.……... 91

Bibliographie & Sitographie……..…… 93

Table des Figures et des Tableaux…….……..…… 97

Index des Figures…….. 97

Index des Tableaux……... 99

Table des Matières…….……..…… 101

Table des Annexes…….……..…… 105

Annexes…….……..……I à LXXXVII

4ème de Couverture

Table des Annexes

- Annexe 1 : PÉNICAUD M., (2017). *Document d'orientation*. (1-2)……..… I
- Annexe 2 : Campagne de communication de l'UIMM (2017/2018) (extraits)…… III
- Annexe 3 : Communiqué de presse de l'UIMM du 1er mars 2016 : *Les compétences : un défi pour le redressement de l'industrie*…… IV
- Annexe 4 : UIMM (2011). Politique Emploi-Formation : Axes politiques et Orientations (extraits)…… VI
- Annexe 5 : Le réseau national des Pôles Formation de l'UIMM…….…… VII
- Annexe 6 : La démarche de réflexion prospective de la GPEC…….…….. VIII
- Annexe 7 : Les 4 étapes de l'Approche Emplois Compétences des Pôles Formation de l'UIMM…….……. IX
- Annexe 8 : Typologie des ressources permettant d'agir avec compétence…….. X
- Annexe 9 : Deux exemples d'adaptation de la pyramide des besoins d'A. MASLOW au contexte professionnel…… XI
- Annexe 10 : Méthodologies d'analyse des besoins de formation……...…… XII
- Annexe 11 : Des besoins en compétences au plan de formation…… XIV
- Annexe 12 : Questionnaire 1 destiné aux Entreprises…… XV
- Annexe 13 : Grille d'analyse questionnaire 1…… XXVIII
- Annexe 14 : Extrait email de la DEF du 7 février 2018…....…… XXXIII
- Annexe 15 : Questionnaire 2 destiné aux Pôles Formation …….…. XXXIV
- Annexe 16 : Grille d'analyse questionnaire 2…… XLVIII
- Annexe 17 : Rendement questionnaire 1 Entreprises (source : LimeSurvey)…… LIII
- Annexe 18 : Courrier électronique adressé aux responsables des Pôles Formation….. LIV
- Annexe 19 : Courrier électronique adressé au personnel du Pôle Formation de l'Eure LV
- Annexe 20 : Rendement questionnaire 2 Pôles Formation (source : LimeSurvey)…… LVI
- Annexe 21 : Résultats questionnaire 1 Entreprises (source : LimeSurvey)……... LVII
- Annexe 22 : Résultats questionnaire 2 Pôles Formation (source : LimeSurvey)……... LXXI

ANNEXE 1

Novembre 2017

DOCUMENT D'ORIENTATION

Depuis 1945, notre pays a connu deux phases de transformation économique et sociale profonde. Les Trente glorieuses ont permis un développement économique sans précédent, fondé sur la fin de l'économie paysanne traditionnelle remplacée par une agriculture plus intensive, l'essor de l'industrie fordiste de masse et l'installation des services comme premier pourvoyeur d'emplois du pays. Les trente années suivantes ont vu, depuis le premier choc pétrolier, le taux de croissance divisé par deux, puis par trois, l'affaiblissement substantiel de notre appareil de production et le développement d'une économie de services polarisée entre prestations à haute valeur ajoutée et services peu rémunérés.

La formation initiale et professionnelle a largement accompagné ces transformations. La massification de l'enseignement secondaire puis supérieur, ainsi que le développement de la formation professionnelle ont permis à la majorité des Français de trouver une place sur un marché du travail de plus en plus exigeant et dual, sans pour autant parvenir à éviter l'installation d'un chômage de masse.

Depuis quelques années, notre pays, comme l'ensemble des pays de l'OCDE, est entré dans une troisième ère de transformation. La globalisation des marchés, le développement du numérique, de la robotique, la nécessité d'adapter les modes de production et de consommation à la préservation des ressources naturelles et au réchauffement climatique, entraînent une redistribution de la chaîne de valeur mondiale et une transformation des modes de production, de l'organisation du travail dans les entreprises et des compétences requises sur le marché du travail. Selon plusieurs études convergentes, environ 10% à 20% des emplois sont menacés de disparition par l'automatisation des tâches entraînée par la robotisation ou le numérique, autant seront créés, et 50% seront profondément transformés dans les dix ans qui viennent.

Face à cette troisième transformation, que l'on peut caractériser comme l'entrée dans l'économie de la connaissance, l'enjeu pour notre pays est triple :

- investir massivement dans la formation et les compétences, pour être collectivement capables de se hisser au sommet de la chaîne de valeur mondiale et d'impulser les changements de l'économie de la connaissance plutôt que les subir ;

- donner à chacun la liberté de choisir et la capacité de construire son parcours professionnel, pour créer ou saisir les différentes opportunités professionnelles qui se présentent ;

- protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences et vaincre ainsi, enfin, le chômage de masse.

1

Novembre 2017

Une bataille mondiale de la compétence est engagée : les pays les plus dynamiques économiquement seront ceux qui feront le plus progresser en compétences l'ensemble des actifs. Les nations qui tireront le mieux leur épingle du jeu de la mondialisation à moyen terme seront celles qui réussiront à massifier des systèmes de formation initiale et professionnelle de grande qualité.

Le destin collectif de la France et les destins individuels des Français sont étroitement liés : plus notre système de formation professionnelle sera performant, plus il créera les conditions donnant à chacun la liberté individuelle de saisir toutes les opportunités de la mondialisation. Plus la France sera compétitive comme nation, plus elle offrira de possibilités à tous de construire et développer son projet professionnel.

Etre à la hauteur de ces enjeux déterminants pour l'avenir de notre pays et sa place dans la division internationale du travail en redéfinition suppose non pas de réformer, une fois de plus, notre système de formation professionnelle, mais de le transformer. Ce défi n'est pas hors de portée. Au début des années 1970, la France avait inventé un système de formation moderne et performant, en avance sur les autres pays européens. Il s'agit de renouer avec l'inspiration de la loi dite Delors, en l'adaptant aux enjeux de notre temps.

Investir massivement dans les compétences des salariés relève d'abord de la responsabilité des entreprises. C'est à elles qu'il revient d'anticiper les changements, de faire évoluer les organisations et d'innover pour être compétitives sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Ces évolutions fondamentales s'inscrivent aussi dans le cadre refondé du dialogue économique et social impulsé par la réforme récente du code du travail. L'Etat doit, en la matière, dessiner un cadre légal et financier propice à ce mouvement, favorable à un investissement massif dans les compétences des salariés, encourageant toutes les innovations pédagogiques et toutes les formes de formation efficaces.

Donner à chacun la liberté de choisir et la capacité de construire son parcours professionnel relève davantage de la responsabilité conjointe de l'Etat et des partenaires sociaux. Il leur revient de rendre la formation professionnelle accessible à chaque actif, de façon autonome, simple, opérationnelle, pour rendre concrète et réelle la liberté d'évoluer professionnellement par la formation. Cela suppose bien sûr de financer cette liberté individuelle garantie collectivement, mais aussi de promouvoir la qualité de la formation, la transparence du marché de la formation et l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'être aidées dans la construction de leur parcours professionnel.

Protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences relève avant tout des pouvoirs publics, c'est-à-dire de l'Etat mais surtout des Régions, qui ont en charge la formation professionnelle des demandeurs d'emploi. Etre à la hauteur de l'enjeu requiert un investissement sans précédent dans la formation des demandeurs d'emploi et un effort d'identification des besoins en compétences des entreprises pour rendre plus efficace la formation.

……..

2

ANNEXE 2

Campagne de Communication de l'UIMM (2017/2018) (extraits)

Recruter

Former

Transmettre

ANNEXE 3

UIMM

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 1er mars 2016

Semaine de l'industrie 2016

Les compétences : un défi pour le redressement de l'industrie

A l'occasion de la 6ème édition de la *semaine de l'industrie* (14 au 20 mars 2016), l'UIMM se mobilise avec son réseau territorial pour résoudre un paradoxe : la coexistence d'un chômage important d'une part, avec des besoins en recrutement non pourvus faute de compétences d'autre part. La *semaine de l'industrie* est ainsi l'occasion, partout en France, de mettre les projecteurs sur des métiers attractifs et des opportunités d'emploi à un moment crucial pour l'avenir de l'industrie.

PLUS QUE JAMAIS, L'INDUSTRIE A BESOIN DE COMPÉTENCES

Depuis fin 2015, **plusieurs indicateurs économiques témoignent d'un frémissement de l'industrie française.**

Le niveau d'avant crise étant toutefois loin d'être retrouvé, l'industrie a besoin, aujourd'hui plus que jamais, de compétences pour se relever. Les 42 000 entreprises des industries technologiques rencontrent des difficultés pour trouver les compétences adaptées à leurs besoins pour se développer durablement.

Ces besoins sont évalués à 100 000 recrutements par an d'ici 2025 selon la dernière étude de l'Observatoire paritaire, prospectif et analytique de la métallurgie (septembre 2014). Relever ce défi est un enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises industrielles.

MONTRER LES NOUVEAUX VISAGES DE L'INDUSTRIE

La *semaine de l'industrie* est un moment de très forte mobilisation des UIMM territoriales, de leurs centres de formation, et des entreprises. Elle a pour objectif de faire évoluer l'image de l'industrie, d'attiser la curiosité et, pourquoi pas, de susciter des vocations. Pour les jeunes notamment, ce rendez-vous annuel offre de **multiples occasions de contacts** avec les professionnels qui travaillent dans les industries technologiques. Il permet de faire découvrir des métiers souvent méconnus et de combattre les idées reçues.

Portes ouvertes des pôles formation des industries technologiques, forums des métiers, classes en entreprise, parcours découvertes, concours photos, challenges Meccano, ateliers pédagogiques sur sites scolaires, ou encore conférences et débats… sont autant d'événements ainsi organisés tout au long de la semaine.

DES JOB-DATINGS PARTOUT EN FRANCE

L'édition 2016 de la Semaine de l'industrie sera notamment l'occasion de plusieurs job-datings sur tout le territoire. Ces sessions de recrutement « éclair » permettront à des entreprises industrielles de rencontrer un maximum de candidats en un minimum de temps. Elles offriront

Contact presse :
Catherine DOUMID– catherine.doumid@havasww.com– 01 58 47 93 50

Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 1er mars 2016

à des demandeurs d'emploi des opportunités auxquelles ils n'ont pas accès habituellement, et leur donneront la possibilité d'être au contact direct des recruteurs du secteur.

UN ENGAGEMENT DURABLE DE L'UIMM EN FAVEUR DE L'IMAGE DE L'INDUSTRIE ET DE L'ATTRACTIVITÉ DE SES METIERS

Cette mobilisation s'inscrit dans une **campagne ambitieuse de communication au service de l'image de l'industrie et de l'attractivité de ses métiers** que l'UIMM a choisi de mettre en place pour répondre à la demande des entreprises industrielles confrontées à la difficulté de recruter les compétences dont elles ont besoin. La campagne des industries technologiques, s'organise autour de différentes actions parmi lesquelles :

- un *site Internet* *www.les-industries-technologiques.fr*, carrefour d'échanges pour informer toute l'année le grand public sur les industries technologiques, les carrières, les métiers, orienter vers les formations adaptées aux besoins des entreprises, et retrouver les offres d'emploi des entreprises industrielles,

- le *Pro Pulsion Tour*, deux caravanes spécialement aménagées avec des contenus interactifs, pour sensibiliser les jeunes, leurs parents, les enseignants à la réalité des industries technologiques et aux perspectives offertes par ce secteur, à travers des exemples concrets.

- une *plateforme des recrutements et des mobilités* *(ici)*, un service proposé sur le site des industries technologiques qui permet de donner de la visibilité aux besoins en recrutement des entreprises, notamment grâce à des partenariats ciblés et adaptés, et de mettre en relation candidats et recruteurs.

À propos de l'UIMM :

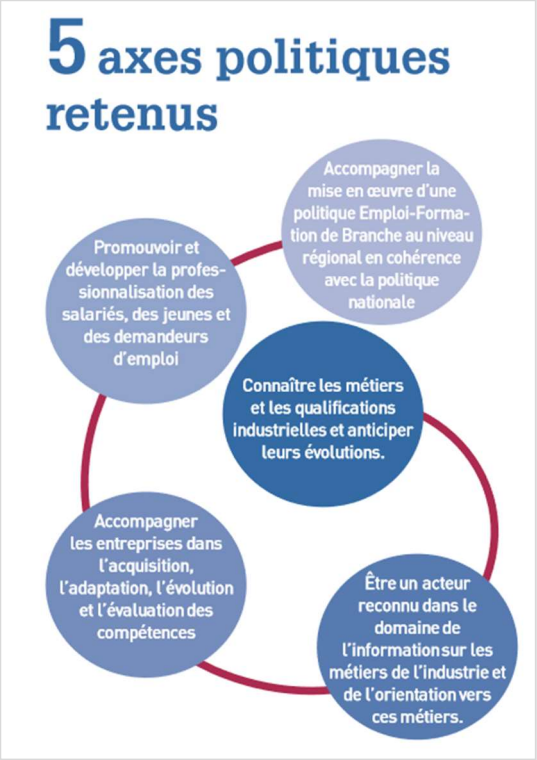
L'UIMM représente 42 000 entreprises industrielles, celles de la métallurgie et de la transformation des métaux, de la mécanique, de l'automobile, de la construction navale, et de l'aéronautique, celles du spatial et du ferroviaire, de l'électrique et de l'électronique, du nucléaire et enfin des équipements ménagers. L'UIMM s'appuie sur un réseau de 12 fédérations professionnelles et 64 chambres syndicales territoriales.

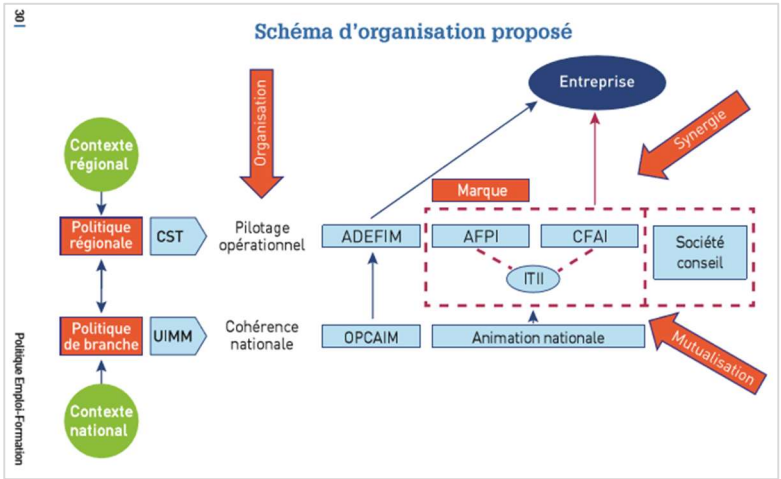
Contact presse :
Catherine DOUMID– catherine.doumid@havasww.com– 01 58 47 93 50

Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

ANNEXE 4

UIMM (2011). Politique Emploi-Formation : Axes politiques et orientations (extraits)



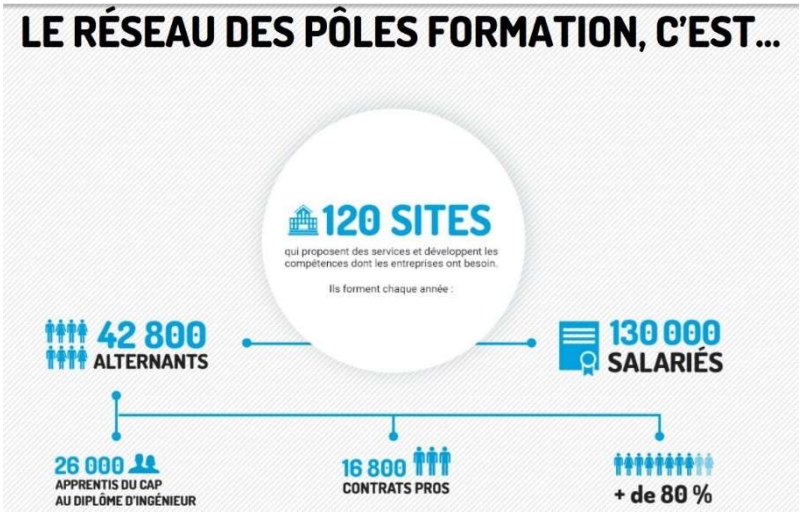


Légende

CST : Chambre Syndicale Territoriale
UIMM : Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
ADEFIM : Association de Développement des Formations des Industries de la Métallurgie
OPCAIM : Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Industries de la Métallurgie
AFPI : Association de Formation Professionnelle de l'Industrie
CFAI : Centre de Formation des Apprentis de l'Industrie
ITII : Institut des Techniques d'Ingénieur de l'Industrie

ANNEXE 5

Le réseau national des Pôles Formation de l'UIMM



UIMM
PÔLE FORMATION
Eure
LA FABRIQUE DE L'AVENIR

PÔLE FORMATION

AFPI

Association de Formation Professionnelle de l'Industrie

- ⇨ Formation continue
- ⇨ VAE
- ⇨ CQPM / CQPI
- ⇨ Licences Pro
- ⇨ Bilan de compétences
- ⇨ Écoles de l'UIMM
  - Management
  - Communication
  - Conduite de Changement Personnel

CFAI

Centre de Formation des Apprentis de l'Industrie

- ⇨ Apprentissage
  - CAP
  - BAC Pro
  - BTS

ITII

Institut des Techniques d'Ingénieur de l'Industrie

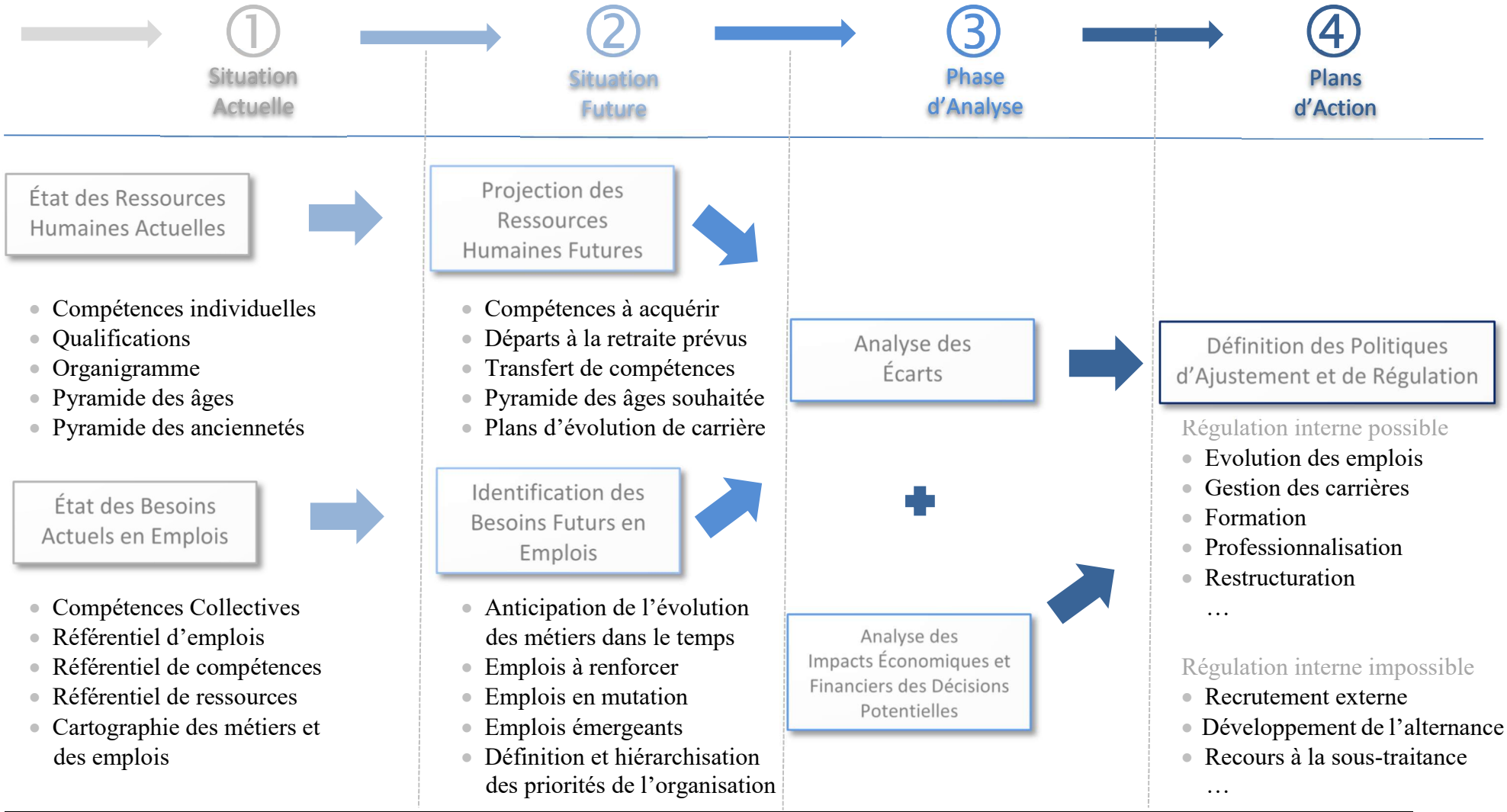
- ⇨ Apprentissage
  - Ingénieurs

itii NORMANDIE

ANNEXE 6

La démarche de réflexion prospective de la GPEC

Synthèse réalisée et complétée d'après la fiche technique n° 14a de la Lettre du CEDIP d'avril 2000 « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* »



ANNEXE 7

Les 4 étapes de l'« Approche Emplois Compétences » des Pôles Formation de l'UIMM

ANNEXE 8

TYPOLOGIE DES RESSOURCES PERMETTANT D'AGIR AVEC COMPÉTENCE

d'après G. LE BOTERF "Repenser la Compétence - Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions" (2015) Éditions d'Organisation p. 40 - 52

	RESSOURCES PERSONNELLES						RESSOURCES EXTERNES
	RESSOURCES POUR **COMPRENDRE**	RESSOURCES POUR **AGIR SUR MESURE**	RESSOURCES POUR **OPÉRER ET PERSÉVÉRER**	RESSOURCES POUR **COOPÉRER**	RESSOURCES POUR **PROGRESSER**	RESSOURCES DE **GUIDAGE**	RESSOURCES DE **SUPPORT**
CE QU'ELLES PERMETTENT	Diagnostiquer une situation problème, un phénomène, un évènement Les analyser, en identifier les divers aspects En saisir la dynamique et les ressorts Prendre la mesure de leurs contraintes et de leurs potentialités Anticiper et pressentir des évolutions Communiquer avec les spécialistes d'un domaine	Adapter les pratiques aux spécificités d'un contexte professionnel et d'un environnement Savoir quand intervenir Savoir quand s'arrêter Savoir se fixer des limites	Réaliser des actions Réaliser des interventions Donner une assise plus fiable au jugement analytique Libérer l'attention pour exercer d'autres activités ou vigilances Favoriser l'habilité et la sûreté du geste	Établir et faire fonctionner les liens de coopération nécessaires pour atteindre les objectifs collectifs et les objectifs individuels Maintenir et développer les relations de solidarité Aider les autres à atteindre leurs propres objectifs	Évoluer S'adapter Éviter de répéter des erreurs Consolider ce que a bien fonctionné Acquérir de nouvelles connaissances	Guider les pratiques Guider les combinatoires de ressources	Agir efficacement Agir en professionnel Etre autonome en faisant appel à une combinatoire de ressources qui relèvent de l'individu ainsi que de ressources externes (collègues, experts, banques de données...)
CE QU'ON Y TROUVE	Savoirs scientifiques et théoriques Démarches intellectuelles et cognitives (modes de raisonnement, opération logiques, modèles explicatifs, abstraction, intuition...) Ressources de sensibilité émotionnelle	Savoirs sur l'organisation du travail et de l'entreprise, la réglementation, les procédures en vigueur Culture et histoire du milieu professionnel avec ses éléments marquants Équipements et machines Caractéristiques particulières des collaborateurs, des clients, des patients ou des usagers Savoirs et savoir-faire sur les règles d'arrêt Ressources conditionnelles : savoirs qui indiquent quand agir et dans quelles circonstances	Savoir-faire méthologiques, instrumentaux, techniques qui sont formalisés Savoir-y-faire (tours de main, ficelles du métier, trucs, astuces, raccourcis...) Savoir-faire expérientiel, empirique Savoir-faire routinier Capacités de gestion du stress, ressources physiques et physiologiques Connaissances tacites Conduite automatique	Savoirs sur les processus, sur l'organisation du travail et la distribution des rôles Savoir-faire relationnels et modalités de travail collaboratif (travail en équipe, travail en mode projet...) Capacités relationnelles (écoute, empathie, capacités rédactionnelles...) Savoir-faire concernant les technologies de communication Capacités linguistiques, maîtrise de langages professionnels, scientifiques et techniques	Capacité d'apprentissage Capacité de réflexion critique Capacité d'imagination Créativité Échange et mutualisation des pratiques	Ressources de guidage émotionnel *Émotions* *Intuition* Ressources de guidage professionnel *Règles de l'art du métier considéré* *Règles de conduite propres ou collectif de travail* Ressources de guidage cognitif *Capacité à construire des représentations opératoires des situations à traiter* *Maîtrise de raisonnement dans le domaine* *Schèmes opératoires* Ressources de guidage éthique *Valeurs du métier, charte d'éthique* *Capacité de réflexion éthique à mettre en œuvre dans des situations problématiques*	Compétences des autres (collègues, experts, personnes ressources...) Artefacts (logiciels, bases de données, supports documentaires, guides opératoires, manuels de procédures...) Pratiques de gestion des connaissances (knowledge management) Savoir-faire capitalisé et collectif Intelligence économique Veille externe
CE EN QUOI ELLES CONSISTENT	*Réalisation d'actions intériorisées relativement simples :* énumérer, classer, distinguer, comparer, décrire, définir, expliquer, repérer des contradictions, identifier des aspects, mettre en évidence des points de vue *Réalisation d'opérations plus complexes :* généralisation inductive (passer du "quelques" au "tous", du "jusqu'ici" au "toujours") généralisation constructive (production de nouvelles formes, de nouveaux contenus) raisonnement analogique (exploration par métaphore, pensée hypothétique, raisonnement par récurrence, raisonnement par transitivité...) Raisonnement inductif (passer de l'un au multiple) Raisonnement déductif (passer du général au particulier) Raisonnement abductif (repérer, dans des champs différents, ce qui peut être commun)	Repères réactifs Règles de modification d'actions dans des situations considérées comme prévisibles	Issues de l'action, tirées de l'expérience, acquises au cours du temps Ne peuvent être produites qu'en agissant Acquises par l'expérience et mises en œuvre de façon automatique Strictement liées à un contexte, ou fonctionnant par rapport à un ensemble de situations similaires	Travail en mode projet Contribution au bon fonctionnement d'un réseau Participation active à une équipe responsable Appel à des personnes ressources ou à des plateformes d'appui fonctionnelles Établissement d'un relation de confiance avec les tiers Attention portée aux tiers	Acquisition d'informations et transformation de ces informations en connaissances, par l'action des ressources cognitives (aptitudes à raisonner, à distinguer l'essentiel de l'accessoire, capacités d'analyse et de synthèse...)	Mise en problème d'une situation donnée Construction d'alternatives de solution et choix de la plus pertinente Allocation des ressources à mobiliser pour suivre les schèmes opératoires Développement de pratiques professionnelles individuelles et collectives Établissement de relations de confiance	Recherche de ressources variées dans des bases de données ou chez des personnes ressources appartenant au métier de l'individu ou positionnées dans d'autres métiers ou services Évolution du concept d'autonomie professionnelle en ouverture aux sources externes Disponibilité de réseaux de ressources diversifiées, actualisées et d'une grande fiabilité Facilité d'accès aux ressources externes et développement des capacités à les utiliser Sélection et traitement de l'information pour qu'elle soit utile et utilisable Formalisation, capitalisation et mise à disposition de "bonnes pratiques" et des leçons de l'expérience

ANNEXE 9

Exemples d'adaptation de la pyramide des besoins d'A. MASLOW au contexte professionnel

(téléchargés sur https://fr.slideshare.net/HRSCOPE/pyramides-management-capital-rh)

ANNEXE 10

MÉTHODOLOGIES D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION - d'après A. MEIGNANT *"Manager la Formation"* (2006) Éditions Liaisons p. 142 - 186

	Méthodes	Types d'objectif	Facteurs inducteurs pris en compte	Acteurs concernés	Caractéristiques	Avantages	Limites
BESOINS DE COMPÉTENCES DE L'ORGANISATION	**Analyse des compétences requises par un emploi**	• Perfectionnement individuel • Perfectionnement collectif pour améliorer les performances • Formations d'insertion • Changement d'organisation ou réussite d'un investissement • Formations aux métiers	• Besoins de compétences de l'organisation • Niveau réel des salariés	• Responsable en charge de l'analyse • Petit groupe d' "experts" connaissant le poste actuel et ses évolutions prévisibles • Echantillon de personnes occupant actuellement le poste • Managers • Salariés	• Approche par emplois types (identification d'un emploi type puis traduction des savoir-faire en compétences pour aboutir à l'élaboration d'un référentiel) • Approche par bibliothèque de compétences (compétences nécessaires à l'entreprise pour maîtriser ses processus clés associés à un emploi)	• Besoins exprimés de manière précise • Référence aux écarts constatés vs compétences requises • Possibilité d'auto-évaluation	• Méthode relativement lourde • Difficilement applicable pour les emplois de l'avenir non encore existants
	Méthode matricielle	• Perfectionnement individuel • Perfectionnement collectif • Changement d'organisation • Préparation aux métiers	• Besoins de compétences de l'organisation • Niveau des individus	• Encadrement direct • Salariés • Responsable de la gestion des emplois • Responsable en charge de l'analyse	• Croisement des exigences de compétences liées à l'activité d'un service, avec les caractéristiques des salariés du service à un instant donné • Positionnement établi conjointement entre encadrement et salariés lors de l'entretien professionnel	• Outil très opérationnel de gestion des compétences • Simple à mettre en place et à utiliser	• Peu adapté aux évolutions à moyen terme
	Étude des besoins par l'analyse de performance	• Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	• Besoins de compétences de l'organisation • Niveau des individus	• Encadrement du secteur dans lequel la performance doit être accomplie • Salariés concernés par la performance • Fonctionnels en charge du domaine de performance concerné • Responsable en charge de l'analyse	• Identification, (à partir d'un indicateur physique), d'un gain d'amélioration potentielle • Identification des paramètres pouvant concourir à ce résultat • Etablissement d'un rapport coûts/avantages des différentes mesures possibles	• Méthode efficace pour la résolution de problèmes de production à court terme • Règle la question du retour de l'investissement-formation	• Vise des résultats à court terme • Absence de consolidation des connaissances de base • Absence de garantie de pérennité des résultats obtenus
	Méthode par vérification d'hypothèses	• Perfectionnement collectif sur un aspect particulier de l'activité de travail	• Besoins de compétences de l'organisation • Attentes des individus et des groupes	• Echantillon représentatif des salariés concernés • Responsables hiérarchiques du secteur • Responsable en charge de l'analyse • Experts du domaine de perfectionnement envisagé	• Population exerçant déjà une activité pour laquelle on estime qu'un perfectionnement doit être envisagé • Réunion d'un groupe d'experts connaissant bien la population concernée • Etablissement d'une liste d'hypothèses sur les domaines dans lesquels ladite population aurait besoin de se former, et serait désireuse de le faire • Vérification de la liste auprès d'un groupe de salariés de la population concernée et consensus	• Méthode simple • Méthode facile à comprendre par les salariés concernés • Coût de mise en œuvre faible • Informations recueillies riches et précises • Adaptée pour les perfectionnements dans des postes existants et non susceptibles de bouleversements profonds à moyen terme	• Cette méthode n'est pas pertinente pour l'analyse des besoins à moyen terme liés à des évolutions des emplois ou des carrières
	Étude des besoins liés à un emploi nouveau	• Préparation à des emplois futurs non encore entièrement définis	• Besoins de compétences de l'organisation • Attentes individuelles (en termes d'évolution de carrière)	• Experts internes et externes à l'entreprise • Responsable en charge de l'analyse	• Cas de figure particulier car l'emploi n'existe pas encore, ou est en cours de constitution et avec des contours encore mal définis • Mise en place d'un groupe de travail composé d'experts en charge de produire une représentation de ce que sera le futur emploi et des compétences qu'il requiert • L'analyse des besoins en formation rejoint ici la recherche & développement	• Pas d'autre méthode adaptée à ce cas de figure spécifique • Avantage concurrentiel pour l'entreprise	• Lourdeur de la méthode • Coût élevé
EXPRESSION DES ATTENTES	**Enquêtes par entretiens**	• Recueil systématique du point de vue du personnel en ce qui concerne la formation • Sensibilisation du milieu concerné	• Attentes des individus • Attentes des groupes	• Salariés • Responsables décideurs de l'enquête • Responsable en charge de l'analyse	• Enquête psycho-sociale • Entretiens non directifs ou semi-directifs • Problèmes de formation abordés à la fin de l'entretien • Recueil des préoccupations en rapport avec le travail et la carrière professionnelle, et non pas des "besoins de formation" • Nécessite une campagne de communication annonçant le principe de l'enquête, ses objectifs et les "règles du jeu" (notamment anonymat et restitution des résultats)	• Permet de disposer d'une information assez complète sur ce que les salariés pensent • Permet de donner aux responsables un outil de mobilisation	• Lourdeur de la méthode • Coût élevé • Seule l'action collective peut en découler du fait de la garantie de l'anonymat • Ne permet pas une analyse fine (c.à.d. individuelle) des besoins de formation
	Enquêtes par questionnaires	• Perfectionnement individuel • Perfectionnement collectif • Évolution des métiers • Recherche d'un effet "feed-back" sur le milieu concerné pour faciliter un changement	• Attentes des individus • Objectifs de l'entreprise • Offre de formation	• Salariés interrogés par le questionnaire • Responsable en charge de l'analyse • Responsables des secteurs et services dans lesquels va se dérouler l'enquête	• Support écrit permettant d'interroger sur un certain nombre de points déterminés à l'avance • Questions fermées et questions ouvertes • Les questions doivent être le reflet d'hypothèses • La qualité des résultats dépend de la qualité méthodologiques d'élaboration des hypothèses à tester et de leur traduction en questions, ainsi que de la sensibilisation préalable au milieu	• Permet une quantification des besoins exprimés • Permet de toucher un grand nombre de personnes • Relativement économique • Les questionnaires sur une population ciblée donnent de meilleurs résultats • Le rôle de la hiérarchie doit être central	• Les questionnaires "tous azimuts" envoyés à tout le personnel ont des limites sérieuses : taux de réponse souvent assez bas seuls les plus motivés répondent l'image obtenue des attentes du personnel peut en être déformée • Les réponses supposent que les salariés aient conscience de leurs besoins • Souvent, les populations les plus fragiles, ayant le plus de besoins, répondent peu • Doivent être limités à l'étude des attentes d'une population bien ciblée

ANNEXE 10 (s)

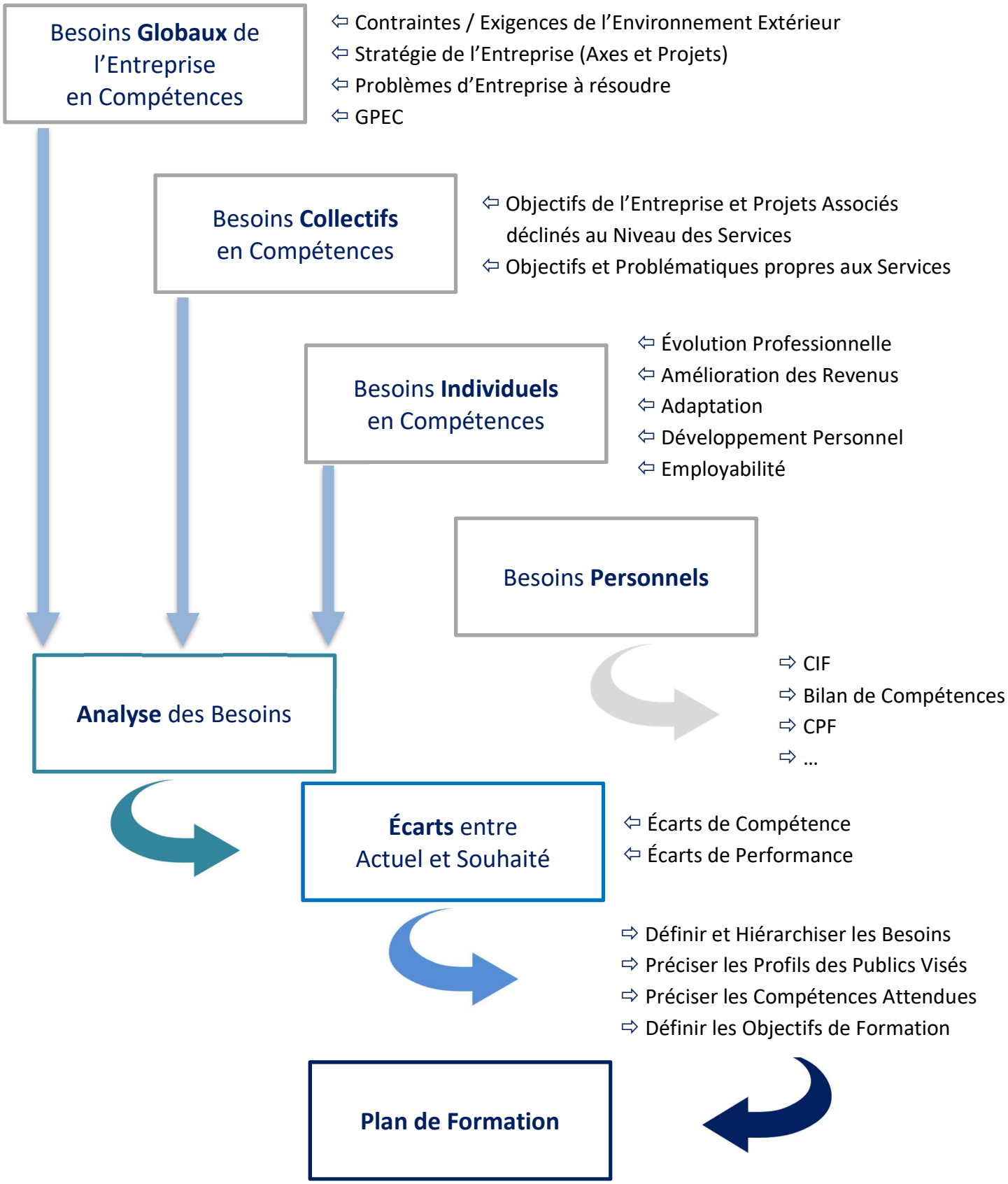
MÉTHODOLOGIES D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION - d'après A. MEIGNANT *"Manager la Formation"* (2006) Éditions Liaisons p. 142 - 186

	Méthodes	Types d'objectif	Facteurs inducteurs pris en compte	Acteurs concernés	Caractéristiques	Avantages	Limites
EXPRESSION DES ATTENTES	**Groupes participatifs**	• Perfectionnement individuel et collectif • Réussite des évolutions techniques et organisationnelles	• Besoins de l'organisation • Attentes individuelles et collectives	• Responsable en charge de l'analyse • Salariés concernés et leur encadrement • Fonctionnels concernés par les problèmes évoqués (qualité, logistique, ...)	• Méthode qui amène les salariés à s'exprimer sur les différents domaines de leur activité dans lesquels ils pensent que des améliorations sont possibles, et à chercher et proposer des solutions • Les améliorations recensées peuvent concerner directement les compétences • Ces groupes peuvent être des lieux privilégiés d'expression des besoins	• Potentiel considérable pour faire de l'analyse des besoins une préoccupation permanente des équipes et de leur encadrement (plutôt qu'une procédure "bureaucratique" annuelle)	• La ligne hiérarchique et fonctionnelle doit avoir la capacité à décrypter, en termes de besoins de perfectionnement, une matière qui n'a pas cela pour finalité
	Entretiens professionnels	• Perfectionnement individuel • Développement des potentiels	• Besoins de l'organisation • Attentes des salariés	• Responsable en charge de l'analyse • Hiérarchie • Salariés	• 2 types d'entretiens nettement distincts → Entretiens annuels d'évalutation Entretiens centrés sur la performance Discussion salarié/hiérarchique sur objectifs fixés et résultats obtenus Identification des points forts et des points à améliorer, la formation étant souvent une solution d'amélioration Les référentiels de compétences sont très utiles pour structurer ce dialogue → Entretiens professionnels Entretiens centrés sur l'individu en termes de projet professionnel et d'évolution de carrière dans son emploi actuel ou vers un autre emploi, éventuellement associés à une mobilité professionnelle ou géographique La formation est un élément qui va faciliter les évolutions souhaitées Les référentiels de compétences des emplois visés sont très utiles pour envisager le réalisme et les conditions d'une mobilité	• Ces entretiens doivent être le moyen privilégié d'analyse des besoins de formation, notamment en ce qui concerne les besoins à court et moyen terme • Les entretiens gagnent à être appuyés sur des référentiels de compétences et des méthodes comme la méthode matricielle • L'entretien professionnel permet de "contractualiser" un plan individuel de formation	• L'encadrement direct n'est pas forcément informé des évolutions à moyen terme probables des emplois • L'encadrement direct a donc tendance à privilégier le perfectionnement dans une organisation constante, plutôt que d'imaginer des scénarii d'évolution en rupture avec cette organisation, ou permettant à des individus des trajectoires de carrière en dehors de leur secteur d'activité • Tous les managers ne maîtrisent pas les compétences nécessaires à la conduite d'un entretien satisfaisant • Les référentiels de compétences utilisés ne doivent être ni trop lourds ni trop complexes • Une réponse à la demande des individus doit être apportée dans un délai raisonnable • Le processus d'entretien tend à se dégrader en 2 ou 3 ans, si les acteurs n'y voient pas de bénéfices évidents en retour des efforts qu'ils y consacrent
ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	**La formation comme lieu d'expression de besoins nouveaux**	• Perfectionnement individuel • Prévention des inadaptations	• Attentes des individus • Niveau réel du personnel • Besoins de l'organisation • Prévention d'inadaptations	• Salariés • Formateurs • Responsables Formation et RH	• Processus qui permet aux adultes, et en particulier ceux qui n'ont pas bénéficié d'un niveau élevé de scolarité initiale, d'identifier de façon précise leurs besoins • Processus qui leur permet progressivement de se rassurer sur leurs capacités d'apprentissage, et de prendre conscience de la nécessité de s'engager dans des apprentissages plus formels • Mise en œuvre de méthodes inductives permettant progressivement aux adultes de parvenir à une conscience d'un besoin de perfectionnement sur des outils intellectuels de base • Proposition d'actions de formation correspondant à des besoins qu'ils ressentent, même extra-professionnels, pour leur permettre de façon positive d'accéder à la conscience de besoins d'apprentissage systématique	• Permet à des adultes peu scolarisés de réactiver leurs capacités d'apprentissage en les amenant à prendre conscience de besoins nouveaux	• La limite réside dans le temps nécessaire pour les notions de base et les consolider : le processus est long • La méthode doit être bien perçue du "milieu", et en particulier des hiérarchiques, qui doivent comprendre la justification d'un détour par la satisfaction de besoins n'ayant dans un premier temps rien à voir apparemment avec ceux de l'entreprise • La compétences des formateurs est une condition essentielle de réussite • Ces formations nécessitent souvent une double animation, avec un formateur centré sur le contenu, et l'autre sur le développement cognitif, ce qui en alourdit le coût
	La formation-action	• Perfectionnement collectif	• Besoins de l'organisation	• Hiérarchie d'un service • Salariés • Responsable de la formation • Fonctionnels concernés par le problème à traiter	• Le principe consiste à alterner des phases d'apprentissage de concepts et de méthodes, de mise en œuvre de ces méthodes et concepts sur des situations réelles à améliorer, et des phases de décision des responsables de l'entreprise sur les propositions émanant des groupes de participants • Cette méthode n'est pas directement liée à l'analyse des besoins, mais elle peut avoir des effets de mise en évidence de besoins qui ne sont pas apparus *a priori*	• Cette méthode peut avoir d'excellents résultats, tant sur le problème traité lui-même que sur l'identification de besoins nouveaux et l'amorçage d'un processus de perfectionnement collectif continu • Cette méthode donne une forte confiance aux salariés et aux managers dans la formation	• Mal maîtrisée, la méthode peut conduire à des frustrations et à une démotivation, notamment si l'un des 3 contractants ne joue pas le jeu

ANNEXE 11

Des Besoins en Compétences au Plan de Formation

Schéma réalisé d'après Hélène FALEK - *Le guide la formation professionnelle en entreprise* (2006) - Lextenso Editions, p. 113-125



ANNEXE 12

Questionnaire 1 destiné aux Entreprises

La "démarche compétence" et son application en entreprise

Bonjour,

Dans le cadre du Master 2 Ingénierie et Conseil en Formation que je prépare à l'Université de Rouen Normandie, je fais des recherches sur la "démarche compétence" et son application en entreprise.

Ce questionnaire vous est adressé par l'intermédiaire du Pôle Formation de l'UIMM de l'Eure. Vous êtes bien sûr libre d'y participer ou non. Les réponses sont anonymes. La collecte et la sauvegarde des données sont sécurisées.

Cette enquête s'adresse à tous types d'entreprise, quelle que soit leur taille. Même si vous êtes en poste dans une petite structure, les informations que vous fournirez sont importantes.

Comptez environ 10 minutes pour répondre à ce questionnaire, sachant que vous pouvez commencer à y répondre dès maintenant et terminer plus tard. La date limite de réponse est fixée au 02 mars 2018.

Si vous êtes intéressé(e) par une restitution des résultats de cette enquête, vous aurez, en fin de questionnaire, la possibilité de communiquer vos coordonnées.

Je vous serais très reconnaissante de prendre un peu de votre temps pour participer à cette enquête et ainsi m'aider dans mes recherches. Je vous en remercie par avance.

Bien cordialement à vous.

Il y a 32 questions dans ce questionnaire

1. VOTRE ENTREPRISE ET VOUS

[]

Votre entreprise relève-t-elle du secteur de la métallurgie ?

*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ○ Oui
- ○ Non

[]**Quel est l'effectif de votre entreprise ?** *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ○ Moins de 11 salariés
- ○ Entre 11 et 19 salariés
- ○ Entre 20 et 49 salariés
- ○ Entre 50 et 199 salariés

- ◯ Entre 200 et 499 salariés
- ◯ 500 salariés et plus

(le site où vous êtes en poste)

[]

Votre établissement fait-il partie d'un groupe ?

*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

[]

Quel est l'effectif global de votre entreprise ?

*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '3 [GROUPE]' (Votre établissement fait-il partie d'un groupe ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Moins de 1000 salariés
- ◯ Entre 1 000 et 5 000 salariés
- ◯ Entre 5 000 et 10 000 salariés
- ◯ Plus de 10 000 salariés
- ◯ Ne sait pas

[]

A quel service appartenez-vous ?

*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Direction
- ◯ Ressources Humaines
- ◯ Finance
- ◯ Administration
- ◯ Commercial
- ◯ Technique
- ◯ Autre [ ]

[]

Quelle fonction occupez-vous ?

*

Veuillez écrire votre réponse ici :

[ ]

2. LA GPEC

[]

Votre entreprise a-t-elle mis en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou une approche compétences ?

*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

[]Si non, pourquoi ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Non' à la question '7 [GPEC]' (Votre entreprise a-t-elle mis en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou une approche compétences ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Ne connaît pas
- ☐ N'en voit pas l'utilité
- ☐ Ne sait pas comment faire
- ☐ Trop compliqué à mettre en place
- ☐ Autre: _____

[]

Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle mis en place une GPEC ou une approche compétences ?

*

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '7 [GPEC]' (Votre entreprise a-t-elle mis en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou une approche compétences ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Moins d'1 an
- ◯ Entre 1 et 5 ans
- ◯ Entre 5 et 10 ans
- ◯ Plus de 10 ans
- ◯ Ne sait pas

[]Qu'attendez-vous de la gestion des compétences ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '7 [GPEC]' (Votre entreprise a-t-elle mis en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou une approche compétences ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ La performance professionnelle des salariés
- ☐ La compétitivité de votre entreprise
- ☐ La réponse à court terme aux besoins de l'activité de votre entreprise
- ☐ Le développement personnel des salariés
- ☐ L'anticipation des évolutions de l'activité à moyen terme
- ☐ La conformité aux obligations légales
- ☐ Un bon climat social
- ☐ Le complément à un manque du système scolaire
- ☐ Le complément à un manque sur le marché de l'emploi
- ☐ Autre: [ ]

(3 réponses maximum SVP)

[]Diriez-vous de la gestion des compétences qu'elle est : *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ○ Un outil performant de gestion des ressources humaines
- ○ Indispensable mais insuffisante
- ○ Une contrainte obligatoire
- ○ Inadaptée aux besoins de l'entreprise
- ○ Autre (précisez SVP)

Faites le commentaire de votre choix ici :

[ ]

[]Quels sont les outils de gestion des compétences que vous utilisez ? *

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Système d'évaluation des performances
- ☐ Système de gestion des carrières
- ☐ Plan de formation
- ☐ Alternance
- ☐ Gestion des talents
- ☐ Entretiens individuels annuels ou pluri-annuels
- ☐ Référentiels métiers
- ☐ Définitions de fonction, fiches de poste
- ☐ Tutorat, transfert de compétences
- ☐ Logiciel de gestion de compétences
- ☐ Aucun
- ☐ Autre: _____

[]Quel impact la gestion des compétences a-t-elle sur la productivité et la performance des salariés de votre entreprise ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ○ Très positif
- ○ Positif
- ○ Sans effet notable
- ○ Négatif
- ○ Très négatif
- ○ Ne sait pas

3. LE RECRUTEMENT

[]Au cours des 12 dernier mois, avez-vous rencontré des difficultés de recrutement ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Pas concerné(e)

[]A quelle raison principale attribuez-vous vos difficultés de recrutement ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '14 [DIFFRECRUT]' (Au cours des 12 dernier mois, avez-vous rencontré des difficultés de recrutement ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Les candidats n'ont pas le niveau de diplôme requis
- ☐ Les candidats n'ont pas les compétences requises
- ☐ Les candidats ne sont pas assez expérimentés
- ☐ Les candidats ne sont pas assez motivés
- ☐ Autre: _____

4. LA FORMATION

[]Votre entreprise fait-elle, à intervalles réguliers, le point sur les besoins en compétences dans l'entreprise ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, cela fait partie du processus global de planification dans l'entreprise
- ◯ Oui, mais pas régulièrement (principalement à l'occasion de changements de personnel)
- ◯ Non

[]Comment votre entreprise réagit-elle d'ordinaire face à des besoins prévisibles en compétences ? *

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Par des formations professionnelles continues à l'intention des salariés actuels
- ☐ Par le recrutement de nouveaux collaborateurs ayant les qualifications et les compétences nécessaires
- ☐ Par le recrutement de nouveaux collaborateurs, assorti d'une formation spécifique
- ☐ Par une réorganisation interne, de sorte que les compétences soient mieux employées

(2 réponses maximum SVP)

[]Pensez-vous que la formation professionnelle continue permette de développer les compétences de vos salariés ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, absolument
- ◯ Oui, mais pas toujours
- ◯ Non, très peu
- ◯ Pas du tout

[]Pensez-vous que l'offre de formation est adaptée aux nouveaux besoins des entreprises ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, tout à fait
- ◯ Oui, mais pas totalement
- ◯ Non, pas assez
- ◯ Absolument pas

[]Savez-vous identifier les formations qui correspondent à votre activité et à vos besoins ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ En partie seulement

[]Savez-vous où trouver l'information sur l'offre de formation correspondant à votre activité et à vos besoins ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ En partie seulement

[]Au cours des 12 derniers mois, pouvez-vous dire quel pourcentage de vos salariés ont suivi une formation professionnelle continue ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Moins de 5 %
- ◯ Entre 5 et 25 %
- ◯ Entre 25 et 50 %
- ◯ Entre 50 et 75 %
- ◯ Plus de 75 %
- ◯ Ne sait pas

[]À qui sont majoritairement destinées les actions de formation ? *

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ La direction et les chefs de service
- ☐ Les ingénieurs, cadres et assimilés
- ☐ Les techniciens
- ☐ Les employés et ouvriers qualifiés
- ☐ Les ouvriers non qualifiés

(2 réponses maximum SVP)

[]Diriez-vous que les effets des actions de formation sur l'activité de l'entreprise sont : *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Mesurables et positifs
- ◯ Mesurables et plutôt neutres
- ◯ Difficilement mesurables

5. LE CONSEIL

[]

Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière d'identification des besoins en compétences de votre entreprise ?

*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, tout à fait
- ◯ Oui, parfois
- ◯ Non

[]

Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière de développement des compétences ?

*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, tout à fait
- ◯ Oui, parfois
- ◯ Non

[]

Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière de développement de la formation ?

*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, tout à fait
- ◯ Oui, parfois
- ◯ Non

[]Quel(s) acteur(s) sollicitez-vous ou solliciteriez-vous en priorité pour vous aider et vous conseiller en matière de développement des compétences ? *

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Votre branche professionnelle ou chambre syndicale patronale

- [ ] Votre OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)
- [ ] Une chambre consulaire
- [ ] Les instances représentatives du personnel de votre entreprise
- [ ] Les organismes de formation
- [ ] Un cabinet conseil
- [ ] Autre: _____

[]Quel(s) acteur(s) sollicitez-vous ou solliciteriez-vous en priorité pour vous aider et vous conseiller en matière de développement de formation ? *

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- [ ] Votre branche professionnelle ou chambre syndicale patronale
- [ ] Votre OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)
- [ ] Une chambre consulaire
- [ ] Les instances représentatives du personnel de votre entreprise
- [ ] Les organismes de formation
- [ ] Un cabinet conseil
- [ ] Autre: _____

6. ET DEMAIN, QUELLES COMPÉTENCES ?...

[]Selon vous, quelles sont les compétences clés dont les entreprises auront besoin demain ? *

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Les compétences techniques "classiques" (compétences métier)
- ☐ L'aptitude au leardership
- ☐ La maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères
- ☐ Les compétences techniques "expertes" en nouvelles technologies
- ☐ La sensibilité aux différences multiculturelles
- ☐ L'aisance dans la collaboration à distance (qualité relationnelle, maîtrise des outils…)
- ☐ L'esprit critique et la capacité à se remettre en question
- ☐ La maîtrise de la communication au travers du numérique (savoir trouver, gérer, transmettre l'information pertinente…)
- ☐ Le sens de la négociation
- ☐ L'agilité et la faculté d'adaptation à différentes expériences et au changement
- ☐ La créativité et le sens de l'innovation
- ☐ L'aptitude à la résolution de problèmes complexes
- ☐ L'esprit d'initiative et d'entreprise
- ☐ La conscience sociale et culturelle
- ☐ Le sens de l'organisation, de la gestion du temps et de son environnement de travail
- ☐ La capacité de jugement et la prise de décision
- ☐ La volonté de développer et adapter ses compétences en permanence
- ☐ L'orientation service

(10 réponses au maximum SVP)

7. COMMENTAIRES

[]**Vous pouvez, si vous le souhaitez, rajouter des commentaires dans l'espace ci-dessous.**

Veuillez écrire votre réponse ici :

8. COORDONNÉES

[]

Enfin, si vous le souhaitez, vous pouvez laisser vos coordonnées ci-dessous, pour que je puisse éventuellement vous contacter pour des questions complémentaires, et/ou si vous seriez intéressé(e) par une synthèse des résultats de cette enquête.

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

nom

prénom

nom entreprise

ville

département

tél

email

Merci pour votre participation. 🙂

Envoyer votre questionnaire.
Merci d'avoir complété ce questionnaire.

ANNEXE 13

Grille d'Analyse Questionnaire 1 : La "Démarche Compétence" et son Application en Entreprise

Questions	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
1. VOTRE ENTREPRISE ET VOUS							
Q 1.1. Votre entreprise relève-t-elle du secteur de la métallurgie ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité**	Secteur d'Activité	Branche Métallurgie
Oui (A1)							
Non (A2)							
Q 1.2. Quel est l'effectif de votre entreprise ?	Q fermée unique	Q à réponses numériques ou quantitatives		**Oui**	**Activité**	Taille d'Entreprise	Effectif Site
Moins de 11 salariés (A1)							
Entre 11 et 19 salariés (A2)							
Entre 20 et 49 salariés (A3)							
Entre 50 et 199 salariés (A4)							
Entre 200 et 499 salariés (A5)							
500 salariés et plus (A6)							
Q 1.3. Votre établissement fait-il partie d'un groupe ?	Q mixte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité**	Taille d'Entreprise	Appartenance à un Groupe
Oui (A1)							
Non (A2)							
Q 1.4. Quel est l'effectif global de votre entreprise ? *(si oui Q 1.3)*	Q fermée unique	Q à réponses numériques ou quantitatives		**Oui**	**Activité**	Taille d'Entreprisee	Effectif Total
Moins de 1000 salariés (A1)							
Entre 1 000 et 5 000 salariés (A2)							
Entre 5 000 et 10 000 salariés (A3)							
Plus de 10 000 salariés (A4)							
Ne sait pas (A5)							
Q 1.5. A quel service appartenez-vous ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité**	Population Interrogée	Service dans l'Entreprise
Direction (A1)							
Ressources Humaines (A2)							
Finance (A3)							
Administration (A4)							
Commercial (A5)							
Technique (A6)							
Autre							
Q 1.6. Quelle fonction occupez-vous ?	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité**	Population Interrogée	Fonction dans l'Entreprise
2. LA GPEC							
Q 2.1. Votre entreprise a-t-elle mis en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou une approche compétences ?	Q mixte	Q à réponses qualitatives nominales	**Oui**		**Compétences**	Gestion des Compétences	Existence GPEC ou Approche Compétences
Oui (A1)							
Non (A2)							

Questions	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
Q 2.2. Si non, pourquoi ? *(si non Q 2.1)*	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Compétences**	Gestion des Compétences	Motif Non Existence GPEC ou Approche Compétences
Ne connaît pas (SQ001)							
N'en voit pas l'utilité (SQ002)							
Ne sait pas comment faire (SQ003)							
Trop compliqué à mettre en place (SQ004)							
Autre							
Q 2.3. Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle mis en place une GPEC ou une approche compétences ? *(si oui Q 2.1)*	Q fermée unique	Q à réponses numériques ou quantitatives		**Oui**	**Compétences**	Gestion des Compétences	Expérience (ancienneté) GPEC ou Approche Compétences
Moins d'1 an (A1)							
Entre 1 et 5 ans (A2)							
Entre 5 et 10 ans (A3)							
Plus de 10 ans (A4)							
Ne sait pas (A5)							
Q 2.4. Qu'attendez-vous de la gestion des compétences ? *(si oui Q 2.1) (3 réponses maxi)*	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Compétences**	Gestion des Compétences	Attentes
La performance professionnelle des salariés (SQ001)							
La compétitivité de votre entreprise (SQ002)							
La réponse à court terme aux besoins de l'activité de votre entreprise (SQ003)							
Le développement personnel des salariés (SQ004)							
L'anticipation des évolutions de l'activité à moyen terme (SQ005)							
La conformité aux obligations légales (SQ006)							
Un bon climat social (SQ007)							
Le complément à un manque du système scolaire (SQ008)							
Le complément à un manque sur le marché de l'emploi (SQ009)							
Autre							
Q 2.5. Diriez-vous de la gestion des compétences qu'elle est :	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Compétences**	Gestion des Compétences	Efficacité GPEC
Un outil performant de gestion des ressources humaines (A1)							
Indispensable mais insuffisante (A2)							
Une contrainte obligatoire (A3)							
Inadaptée aux besoins de l'entreprise (A4)							
Autre (précisez SVP) (A5)							
Q 2.6. Quels sont les outils de gestion des compétences que vous utilisez ? *(plusieurs réponses)*	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Compétences**	Gestion des Compétences	Outils GPEC
Système d'évaluation des performances (SQ001)							
Système de gestion des carrières (SQ002)							
Plan de formation (SQ003)							
Alternance (SQ004)							
Gestion des talents (SQ005)							
Entretiens individuels annuels ou pluri-annuels (SQ006)							
Référentiels métiers (SQ007)							
Définitions de fonction, fiches de poste (SQ008)							
Tutorat, transfert de compétences (SQ009)							
Logiciel de gestion de compétences (SQ010)							
Aucun (SQ012)							
Autre							

Questions	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
Q 2.7. Quel impact la gestion des compétences a-t-elle sur la productivité et la performance des salariés de votre entreprise ?	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Compétences** **Activité**	Gestion des Compétences Performance Productivité	Effets GPEC
Très positif (A1)							
Positif (A2)							
Sans effet notable (A3)							
Négatif (A4)							
Très négatif (A5)							
Ne sait pas (A6)							
3. LE RECRUTEMENT							
Q 3.1. Au cours des 12 dernier mois, avez-vous rencontré des difficultés de recrutement ?	Q mixte	Q à réponses qualitatives nominales	**Oui**		**Activité** **Besoin**	Recrutement	Difficultés
Oui (A1)							
Non (A2)							
Pas concerné(e) (A3)							
Q 3.2. A quelle raison principale attribuez-vous vos difficultés de recrutement ? *(si oui Q 3.1) (plusieurs réponses)*	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité** **Besoin**	Recrutement	Motifs Difficultés
Les candidats n'ont pas le niveau de diplôme requis (SQ001)							
Les candidats n'ont pas les compétences requises (SQ002)							
Les candidats ne sont pas assez expérimentés (SQ003)							
Les candidats ne sont pas assez motivés (SQ004)							
Autre							
4. LA FORMATION							
Q 4.1. Votre entreprise fait-elle, à intervalles réguliers, le point sur les besoins en compétences dans l'entreprise ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité** **Besoin**	Compétences	Processus d'Analyse
Oui, cela fait partie du processus global de planification dans l'entreprise (A1)							
Oui, mais pas régulièrement (principalement à l'occasion de changements de personnel) (A2)							
Non (A3)							
Q 4.2. Comment votre entreprise réagit-elle d'ordinaire face à des besoins prévisibles en compétences ?	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité** **Besoin**	Compétences	Moyen d'Action
Par des formations professionnelles continues à l'intention des salariés actuels (SQ001)							
Par le recrutement de nouveaux collaborateurs ayant les qualifications et les compétences nécessaires (SQ002)							
Par le recrutement de nouveaux collaborateurs, assorti d'une formation spécifique (SQ003)							
Par une réorganisation interne, de sorte que les compétences soient mieux employées (SQ004)							
Q 4.3. Pensez-vous que la formation professionnelle continue permette de développer les compétences de vos salariés ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Compétences**	Formation Professionnelle	Effets
Oui, absolument (A1)							
Oui, mais pas toujours (A2)							
Non, très peu (A3)							
Pas du tout (A4)							
Q 4.4. Pensez-vous que l'offre de formation est adaptée aux nouveaux besoins des entreprises ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité** **Besoin**	Formation Professionnelle	Adaptation à l'Évolution
Oui, tout à fait (A1)							
Oui, mais pas totalement (A2)							
Non, pas assez (A3)							
Absolument pas (A4)							

Questions	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
Q 4.5. Savez-vous identifier les formations qui correspondent à votre activité et à vos besoins ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité Besoin**	Formation Professionnelle	Identification Formations Adaptées
Oui (A1)							
Non (A2)							
En partie seulement (A3)							
Sans réponse							
Q 4.6. Savez-vous où trouver l'information sur l'offre de formation correspondant à votre activité et à vos besoins ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité Besoin**	Formation Professionnelle	Identification Formations Adaptées
Oui (A1)							
Non (A2)							
En partie seulement (A3)							
Q 4.7. Au cours des 12 derniers mois, pouvez-vous dire quel pourcentage de vos salariés ont suivi une formation professionnelle continue ?	Q fermée unique	Q à réponses numériques ou quantitatives	**Oui**		**Activité**	Plan de Formation	Taux de Formation
Moins de 5 % (A1)							
Entre 5 et 25 % (A2)							
Entre 25 et 50 % (A3)							
Entre 50 et 75 % (A4)							
Plus de 75 % (A5)							
Ne sait pas (A6)							
Q 4.8. À qui sont majoritairement destinées les actions de formation ?	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives ordinales	**Oui**		**Activité**	Plan de Formation	Catégories Formées
La direction et les chefs de service (SQ001)							
Les ingénieurs, cadres et assimilés (SQ002)							
Les techniciens (SQ003)							
Les employés et ouvriers qualifiés (SQ004)							
Les ouvriers non qualifiés (SQ005)							
Q 4.9. Diriez-vous que les effets des actions de formation sur l'activité de l'entreprise sont :	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité**	Formation Professionnelle	Effets
Mesurables et positifs (A1)							
Mesurables et plutôt neutres (A2)							
Difficilement mesurables (A3)							
5. LE CONSEIL							
Q 5.1. Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière d'identification des besoins en compétences de votre entreprise ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Besoin Compétences**	Identification	Nécessité Conseil
Oui, tout à fait (A1)							
Oui, parfois (A2)							
Non (A3)							
Q 5.2. Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière de développement des compétences ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Besoin Compétences**	Développement	Nécessité Conseil
Oui, tout à fait (A1)							
Oui, parfois (A2)							
Non (A3)							
Q 5.3. Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière de développement de la formation ?	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Formation**	Développement	Nécessité Conseil
Oui, tout à fait (A1)							
Oui, parfois (A2)							
Non (A3)							

Questions	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
Q 5.4. Quel(s) acteur(s) sollicitez-vous ou solliciteriez-vous en priorité pour vous aider et vous conseiller en matière de développement des compétences ?	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales	**Oui**		**Compétences**	Développement	Organisme Conseil
Votre branche professionnelle ou chambre syndicale patronale (SQ001)							
Votre OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) (SQ002)							
Une chambre consulaire (SQ003)							
Les instances représentatives du personnel de votre entreprise (SQ004)							
Les organismes de formation (SQ005)							
Un cabinet conseil (SQ006)							
Autre							
Q 5.5. Quel(s) acteur(s) sollicitez-vous ou solliciteriez-vous en priorité pour vous aider et vous conseiller en matière de développement de formation ?	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales	**Oui**		**Formation**	Développement	Organisme Conseil
Votre branche professionnelle ou chambre syndicale patronale (SQ001)							
Votre OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) (SQ002)							
Une chambre consulaire (SQ003)							
Les instances représentatives du personnel de votre entreprise (SQ004)							
Les organismes de formation (SQ005)							
Un cabinet conseil (SQ006)							
Autre							
6. ET DEMAIN, QUELLES COMPÉTENCES ?							
Q 6.1. Selon vous, quelles sont les compétences clés dont les entreprises auront besoin demain ?	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales	**Oui**		**Activité Besoin Compétences**	Développement Performance Évolution	Compétences Clés pour l'Avenir
Les compétences techniques "classiques" (compétences métier) (SQ001)							
L'aptitude au leardership (SQ002)							
La maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères (SQ003)							
Les compétences techniques "expertes" en nouvelles technologies (SQ004)							
La sensibilité aux différences multiculturelles (SQ005)							
L'aisance dans la collaboration à distance (qualité relationnelle, maîtrise des outils…) (SQ006)							
L'esprit critique et la capacité à se remettre en question (SQ007)							
La maîtrise de la communication au travers du numérique (savoir trouver, gérer, transmettre l'information pertinente…) (SQ008)							
Le sens de la négociation (SQ009)							
L'agilité et la faculté d'adaptation à différentes expériences et au changement (SQ010)							
La créativité et le sens de l'innovation (SQ011)							
L'aptitude à la résolution de problèmes complexes (SQ012)							
L'esprit d'initiative et d'entreprise (SQ013)							
La conscience sociale et culturelle (SQ014)							
Le sens de l'organisation, de la gestion du temps et de son environnement de travail (SQ015)							
La capacité de jugement et la prise de décision (SQ016)							
La volonté de développer et adapter ses compétences en permanence (SQ017)							
L'orientation service (SQ018)							
7. COMMENTAIRES LIBRES							
Q 7.1. Vous pouvez, si vous le souhaitez, rajouter des commentaires dans l'espace ci-dessous.	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**			

ANNEXE 14

Extrait email "La lettre de la DEF" du 7 février 2018

De : THERET Elodie [mailto:etheret@uimm.com]
Envoyé : mercredi 7 février 2018 16:03

…/…

Objet : Infos Emploi / Formation / Réseau RH

Bonjour à tous,

Veuillez trouver ci-joint les infos Emploi / Formation / Réseau RH.

…/…

Formation

Questionnaire relatif à la démarche compétence – Mémoire d'un Master 2 au sein d'un pôle formation UIMM :
Dans ce cadre de la préparation d'un Master 2 Ingénierie et Conseil en Formation, une collaboratrice du pôle formation UIMM Eure a choisi comme thème de mémoire la « démarche compétence », son application en entreprise et son impact sur l'offre de formation. A cet effet, elle souhaite établir une enquête par questionnaire auprès des membres du réseau afin de recueillir des informations pertinentes sur les pratiques des entreprises, et sur ce que l'AEC a apporté ou modifié dans votre offre de formation.
Les cibles sont : direction, conseillers formation, formateurs, responsables relations entreprises, conseillers RH.
Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir relayer auprès de vos équipes cette sollicitation et ainsi aider Mme BUQUET dans ses recherches.

Pour toute personne volontaire, il suffira de transmettre ses coordonnées **(Prénom + Nom + Adresse email)** à cette adresse.
Vous recevrez ensuite un lien qui vous permettra de répondre au questionnaire directement en ligne.
Les réponses sont anonymes, et la collecte et la sauvegarde des données sont sécurisées.
Contact : Valérie BUQUET

…/…

Je vous souhaite une bonne journée.

Elodie THERET
Chargée de mission RH-GPEC
T 01 40 54 20 69 | **M** 06 88 87 20 11
56 avenue de Wagram – 75854 Paris cedex 17

UIMM
LA FABRIQUE DE L'AVENIR

ANNEXE 15

Questionnaire 2 destiné aux Pôles Formation

La "démarche compétence": son application en entreprise et son impact sur l'offre de formation

Bonjour,

Dans le cadre du Master 2 Ingénierie et Conseil en Formation que je prépare à l'Université de Rouen Normandie, je fais des recherches sur la « démarche compétence », son application en entreprise et son impact sur l'offre de formation.

Ce questionnaire vous est adressé suite à la communication faite dans l'Essentiel de la DEF le 06 février dernier. Vous êtes bien sûr libre d'y participer ou non. Les réponses sont anonymes. La collecte et la sauvegarde des données sont sécurisées.

Comptez 10 à 15 minutes pour répondre à ce questionnaire, sachant que vous pouvez commencer à y répondre dès maintenant et terminer plus tard. La date limite de réponse est fixée au **23 mars 2018**.

Si vous êtes intéressé(e) par une restitution des résultats de cette enquête, vous aurez, en fin de questionnaire, la possibilité de communiquer vos coordonnées.

Je vous serais très reconnaissante de prendre un peu de votre temps pour participer à cette enquête et ainsi m'aider dans mes recherches. Je vous en remercie par avance.

Bien cordialement à vous.

Il y a 34 questions dans ce questionnaire

1. VOTRE PÔLE FORMATION ET VOUS

[]Dans quelle région est situé le Pôle Formation dont vous faites partie ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ○ Auvergne-Rhône-Alpes
- ○ Bourgogne-Franche-Comté
- ○ Bretagne
- ○ Centre-Val de Loire
- ○ Corse
- ○ Grand Est
- ○ Hauts-de-France

- ◯ Ile-de-France
- ◯ Normandie
- ◯ Nouvelle-Aquitaine
- ◯ Occitanie
- ◯ Pays de la Loire
- ◯ Provence-Alpes-Côte d'Azur
- ◯ Guadeloupe
- ◯ Guyane
- ◯ Martinique
- ◯ La Réunion
- ◯ Mayotte

[]Dans quel département est situé le Pôle Formation dont vous faites partie ? *

Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ.

Veuillez écrire votre réponse ici :

[ ]

(en chiffres SVP)

[]Dans quel type de formation intervenez-vous ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Formation initiale uniquement (CFA)
- ◯ Formation continue uniquement
- ◯ Formation initiale et formation continue
- ◯ Conseil – Accompagnement RH
- ◯ Autre [ ]

[]A quelle(s) activité(s) êtes-vous rattaché(e) ? *

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Direction
- ☐ Service Commercial – Relations Clients
- ☐ Production & Ingénierie
- ☐ Gestion des Stages et Planification
- ☐ Qualité
- ☐ Services Supports (Comptabilité Finance, Ressources Humaines, Informatique, Services Généraux…)

- ☐ Autre: [ ]

[]Quelle est votre fonction ? *

Veuillez écrire votre réponse ici :

[ ]

2. LES ENTREPRISES ET LA DÉMARCHE COMPÉTENCE

[]Globalement, parmi toutes les entreprises avec lesquelles vous êtes en relation, quel est le pourcentage de celles qui appliquent une démarche compétence ou qui ont mis en place une GPEC ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Moins de 10 %
- ◯ Entre 10 et 25 %
- ◯ Entre 25 et 50 %
- ◯ Entre 50 et 75 %
- ◯ Plus de 75 %
- ◯ Ne sait pas

[]Pensez-vous que la proportion d'application de la démarche compétence, ou d'une GPEC, augmente avec la taille de l'entreprise ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Pas forcément

[]En règle générale, comment vos interlocuteurs en entreprise réagissent-ils à l'approche par compétences ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Très satisfaits car en ligne avec leurs pratiques
- ◯ Très intéressés car souhaiteraient la mettre en place dans leur entreprise
- ◯ Intéressés car ne connaissent pas
- ◯ Ne l'appliquent pas et ne sont pas intéressés
- ◯ Autre [ ]

(si "Autre" commentez SVP)

[]Vos interlocuteurs en entreprise vous sollicitent-ils pour les aider à définir leurs besoins en compétences ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ La plupart du temps
- ◯ Souvent
- ◯ Rarement
- ◯ Jamais

[]Pensez-vous que l'on puisse parler de l'apparition de "nouveaux" besoins des entreprises en matière de compétences ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

[]Pouvez-vous citer 2 ou 3 exemples de ces "nouveaux" besoins en compétences ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '10 [NOUVEAUXBESOINSENTRE]' (Pensez-vous que l'on puisse parler de l'apparition de "nouveaux" besoins des entreprises en matière de compétences ?)

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

1er exemple

2ème exemple

3ème exemple

3. LES APPRENANTS, LA DÉMARCHE COMPÉTENCE ET LA FORMATION

[]Comment les apprenants réagissent-ils la plupart du temps à la notion de compétence ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Très favorablement, ils la comprennent et y adhèrent
- ◯ Positivement, mais ils sont un peu déroutés
- ◯ Moyennement, ils n'en voient pas vraiment l'intérêt
- ◯ Négativement, ils la trouvent réductrice ou inefficace
- ◯ Pas de réaction spécifique

[]D'après ce que vous expriment les apprenants, que représente la formation pour la majorité d'entre eux ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ La réponse à une demande de leur part
- ◯ Une opportunité positive
- ◯ Une contrainte nécessaire
- ◯ Une obligation subie
- ◯ Autre [ ]

[]D'après vous, quelles sont les 2 principales attentes des apprenants vis-à-vis de l'action de formation ? *

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Acquérir les compétences que recherchent les entreprises
- ☐ Maintenir leurs compétences à jour par rapport à leur métier
- ☐ Evoluer dans leur parcours professionnel
- ☐ Acquérir une qualification reconnue
- ☐ Trouver un emploi
- ☐ Obtenir une promotion
- ☐ Changer de métier ou d'entreprise
- ☐ Répondre à un besoin personnel de développement ou de valorisation
- ☐ Pas d'attente particulière
- ☐ Autre: [ ]

(2 réponses au maximum SVP)

4. L'OFFRE DE FORMATION ET LA DÉMARCHE COMPÉTENCE

[]Diriez-vous que la démarche compétence a engendré une adaptation, une évolution de l'offre de formation ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, en profondeur
- ◯ Oui, moyennement
- ◯ Oui, mais peu
- ◯ Non, pas du tout

[]Si « non », commentez SVP : *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Non, pas du tout' à la question '15 [AECEVOLOF]' (Diriez-vous que la démarche compétence a engendré une adaptation, une évolution de l'offre de formation ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

[]Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui, en profondeur' *ou* 'Oui, moyennement' *ou* 'Oui, mais peu' à la question '15 [AECEVOLOF]' (Diriez-vous que la démarche compétence a engendré une adaptation, une évolution de l'offre de formation ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Le type de formation (ex : certifiante, qualifiante…)
- ☐ La durée (courte, longue)
- ☐ Les modalités (ex : standard, sur mesure…)
- ☐ Les méthodes et outils pédagogiques
- ☐ Le positionnement
- ☐ Le suivi

☐ Autre: _____

[]Quel type de formation s'est le plus développé en lien avec la démarche compétence ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Le type de formation (ex : certifiante, qualifiante…)' à la question '17 [ASPECTSEVOLOF]' (Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ○ Les formations certifiantes
- ○ Les formations qualifiantes
- ○ Les formations diplômantes
- ○ Les formations délivrant une attestation

[]Quelle durée de formation s'est le plus développée en lien avec la démarche compétence ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'La durée (courte, longue)' à la question '17 [ASPECTSEVOLOF]' (Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ○ Les formations courtes (5 jours maximum)
- ○ Les formations longues (> 5 jours)

[]Quelle(s) modalité(s) de formation s'est (se sont) le plus développée(s) en lien avec la démarche compétence ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Les modalités (ex : standard, sur mesure…)' à la question '17 [ASPECTSEVOLOF]' (Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Les formations "standard" (catalogue)
- ☐ Les formations sur-mesure
- ☐ Les formations généralistes
- ☐ Les formations très ciblées
- ☐ Les formations en inter-entreprise
- ☐ Les formations en intra-entreprise
- ☐ Les formations en entrées/sorties permanentes
- ☐ Les formations modulaires
- ☐ L'accompagnement personnalisé de type conseil, coaching…

- [ ] Le tutorat
- [ ] Autre: [ ]

(3 réponses au maximum SVP)

[]Quels méthodes et outils pédagogiques se sont le plus développés en lien avec la démarche compétence ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Les méthodes et outils pédagogiques' à la question '17 [ASPECTSEVOLOF]' (Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- [ ] La formation en présentiel
- [ ] L'individualisation des parcours
- [ ] L'auto-formation
- [ ] Le e-learning
- [ ] Le blended learning
- [ ] Les classes virtuelles
- [ ] Les serious games
- [ ] Les MOOCs
- [ ] Autre: [ ]

(3 réponses au maximum SVP)

[]En quoi le positionnement a-t-il évolué en lien avec la démarche compétence ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Le positionnement' à la question '17 [ASPECTSEVOLOF]' (Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- [ ] L'évaluation pré-formative est systématique
- [ ] L'évaluation pré-formative est souvent réalisée
- [ ] Un positionnement intermédiaire est réalisé
- [ ] Un réajustement pédagogique est réalisé quand c'est nécessaire
- [ ] Le ou les positionnements sont actés sur des supports dédiés
- [ ] Autre: [ ]

[]En quoi le suivi des apprenants a-t-il évolué en lien avec la démarche compétence ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Le suivi' à la question '17 [ASPECTSEVOLOF]' (Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Le suivi pédagogique est systématiquement réalisé en cours de formation
- ☐ Le suivi pédagogique est systématiquement acté et enregistré sur un support dédié
- ☐ Un suivi de l'apprenant est réalisé en aval de la formation
- ☐ Autre: [ ]

[]Une fois la formation terminée, comment les entreprises valident-elles les compétences acquises ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

[ ]

[]Faites-vous un suivi post-formation dans l'année qui suit la fin de la formation ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ○ Oui, toujours
- ○ Oui, souvent
- ○ Oui, quelquefois
- ○ Non, jamais
- ○ Ne sait pas

[]Diriez-vous que le suivi post-formation : *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui, toujours' *ou* 'Oui, souvent' *ou* 'Oui, quelquefois' à la question '25 [SUIVIPOSTFORM]' (Faites-vous un suivi post-formation dans l'année qui suit la fin de la formation ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Amène souvent un ajustement
- ☐ Amène rarement un ajustement
- ☐ Induit un nouveau besoin de formation

☐ Est la poursuite de la démarche AEC

☐ Est très apprécié des entreprises

☐ Autre: ☐

[]Si « non », pourquoi ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Non, jamais' à la question '25 [SUIVIPOSTFORM]' (Faites-vous un suivi post-formation dans l'année qui suit la fin de la formation ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

5. L'A.E.C. "APPROCHE EMPLOIS COMPÉTENCES" ET VOTRE RÔLE

[]Diriez-vous que l'A.E.C. a contribué à modifier votre rôle vis-à-vis des entreprises ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, dans une proportion importante
- ◯ Oui, moyennement
- ◯ Oui, mais de façon peu importante
- ◯ Non, pas vraiment

[]Comment jugez-vous cet impact de l'A.E.C. sur votre rôle ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Très positif
- ◯ Positif
- ◯ Contraignant
- ◯ Négatif
- ◯ Sans impact

Faites le commentaire de votre choix ici :

(Commentez SVP)

[]En quoi l'A.E.C. a-t-elle contribué à modifier votre rôle, votre mission ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse n'était pas 'Non, pas vraiment' à la question '28 [AECMODIFROLE]' (Diriez-vous que l'A.E.C. a contribué à modifier votre rôle vis-à-vis des entreprises ?)

Cochez la ou les réponses

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Le rôle de conseil auprès des entreprises s'est notablement accru

- ☐ Les entreprises me demandent de les assister dans la définition de leurs besoins en compétences
- ☐ Les entreprises me sollicitent pour les aider à élaborer leur plan de formation
- ☐ Les entreprises sont plus exigeantes pour l'individualisation des parcours de formation
- ☐ Les entreprises demandent de plus en plus des formations certifiantes
- ☐ Les entreprises demandent de pouvoir mesurer de façon tangible l'impact de l'action de formation
- ☐ Autre: _____

[]Quel est votre ressenti par rapport à la démarche compétence ? *

Veuillez écrire votre réponse ici :

6. ET DEMAIN, QUELLE OFFRE DE FORMATION ?...

[]Selon vous, comment doit évoluer l'offre de formation pour répondre aux futurs besoins et aux attentes des entreprises ? *

Veuillez écrire votre réponse ici :

7. COMMENTAIRES

[]Vous pouvez, si vous le souhaitez, rajouter des commentaires dans l'espace ci-dessous.

Veuillez écrire votre réponse ici :

8. COORDONNÉES

[]Enfin, si vous le souhaitez, vous pouvez laisser vos coordonnées ci-dessous, pour que je puisse éventuellement vous contacter pour des questions complémentaires, et/ou si vous seriez intéressé(e) par une synthèse des résultats de cette enquête.

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Nom

Prénom

Votre Pôle Formation

Ville

Département

Tél

Email

Merci pour votre participation. 🙂

24/03/2018 – 00:00

Envoyer votre questionnaire.
Merci d'avoir complété ce questionnaire.

ANNEXE 16

Grille d'Analyse Questionnaire 2 : La "démarche compétence" : son application en entreprise et son impact sur l'offre de formation

Questions	Hypothèse à valider	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
1. VOTRE PÔLE FORMATION ET VOUS								
Q 1.1. Dans quelle région est situé le Pôle Formation dont vous faites partie ?		Q filtre	Q à réponses qualitatives nominales			**Activité**	Secteur Géographique	Région
Q 1.2. Dans quel département est situé le Pôle Formation dont vous faites partie ? QUESTION INEXPLOITABLE - ERREUR DE PARAMÉTRAGE DANS LIMESURVEY		*Q filtre*	*Q à réponses qualitatives nominales*			***Activité***	*Secteur Géographique*	*Département*
Q 1.3. Dans quel type de formation intervenez-vous ?	**H2**	Q filtre	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité**	Population Interrogée	Type de Formation dispensée
Formation initiale uniquement (CFA) (A1)								
Formation continue uniquement (A2)								
Formation initiale et formation continue (A3)								
Conseil – Accompagnement RH (A5)								
Autre								
Q 1.4. A quelle(s) activité(s) êtes-vous rattaché(e) ?		Q filtre	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité**	Population Interrogée	Service dans l'Organisme de Formation
Direction (SQ001)								
Service Commercial – Relations Clients (SQ002)								
Production & Ingénierie (SQ003)								
Gestion des Stages et Planification (SQ004)								
Qualité (SQ005)								
Services Supports (Comptabilité Finance, Ressources Humaines, Informatique, Services Généraux…) (SQ006)								
Autre								
Q 1.5. Quelle est votre fonction ?		Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité**	Population Interrogée	Fonction dans l'Organisme de Formation
2. LES ENTREPRISES ET LA DÉMARCHE COMPÉTENCE								
Q 2.1. Globalement, parmi toutes les entreprises avec lesquelles vous êtes en relation, quel est le pourcentage de celles qui appliquent une démarche compétence ou qui ont mis en place une GPEC ?	**H1**	Q fermée unique	Q à réponses numériques ou quantitatives		**Oui**	**Compétences**	Gestion des Compétences	Existence GPEC ou Approche Compétences
Moins de 10 % (A1)								
Entre 10 et 25 % (A2)								
Entre 25 et 50 % (A3)								
Entre 50 et 75 % (A4)								
Plus de 75 % (A5)								
Ne sait pas (A6)								
Q 2.2. Pensez-vous que la proportion d'application de la démarche compétence, ou d'une GPEC, augmente avec la taille de l'entreprise ?	**H1**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Compétences**	Taille Entreprise	Rapport Taille et Existence GPEC
Oui (A1)								
Non (A2)								
Pas forcément (A3)								

Questions	Hypothèse à valider	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
Q 2.3. En règle générale, comment vos interlocuteurs en entreprise réagissent-ils à l'approche par compétences ? *(commentaires)*	**H1**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Compétences**	Gestion des Compétences	Réaction Entreprises à Approche Compétences
Très satisfaits car en ligne avec leurs pratiques (A1)								
Très intéressés car souhaiteraient la mettre en place dans leur entreprise (A2)								
Intéressés car ne connaissent pas (A3)								
Ne l'appliquent pas et ne sont pas intéressés (A4)								
Autre								
Q 2.4. Vos interlocuteurs en entreprise vous sollicitent-ils pour les aider à définir leurs besoins en compétences ?	**H1/H2**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Identification	Nécessité Aide
La plupart du temps (A1)								
Souvent (A2)								
Rarement (A3)								
Jamais (A4)								
Q 2.5. Pensez-vous que l'on puisse parler de l'apparition de "nouveaux" besoins des entreprises en matière de compétences ?	**H1/H2**	Q mixte	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Développement Performance Évolution	Compétences pour l'Avenir
Oui (A1)								
Non (A2)								
Q 2.6. Pouvez-vous citer 2 ou 3 exemples de ces "nouveaux" besoins en compétences ? *(si oui Q 2.5)*	**H1/H2**	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Développement Performance Évolution	Compétences pour l'Avenir
3. LES APPRENANTS, LA DÉMARCHE COMPÉTENCE ET LA FORMATION								
Q 3.1. Comment les apprenants réagissent-ils la plupart du temps à la notion de compétence ?	**H1/H2**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales	**Oui**		**Compétences**	Apprenants	Réaction
Très favorablement, ils la comprennent et y adhèrent (A1)								
Positivement, mais ils sont un peu déroutés (A2)								
Moyennement, ils n'en voient pas vraiment l'intérêt (A3)								
Négativement, ils la trouvent réductrice ou inefficace (A4)								
Pas de réaction spécifique (A5)								
Q 3.2. D'après ce que vous expriment les apprenants, que représente la formation pour la majorité d'entre eux ?	**H2**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Formation**	Apprenants	Ressenti
La réponse à une demande de leur part (A1)								
Une opportunité positive (A2)								
Une contrainte nécessaire (A3)								
Une obligation subie (A4)								
Autre								
Q 3.3. D'après vous, quelles sont les 2 principales attentes des apprenants vis-à-vis de l'action de formation ?	**H1/H2**	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Formation**	Apprenants	Attentes
Acquérir les compétences que recherchent les entreprises (SQ001)								
Maintenir leurs compétences à jour par rapport à leur métier (SQ002)								
Evoluer dans leur parcours professionnel (SQ003)								
Acquérir une qualification reconnue (SQ004)								
Trouver un emploi (SQ005)								
Obtenir une promotion (SQ006)								
Changer de métier ou d'entreprise (SQ007)								
Répondre à un besoin personnel de développement ou de valorisation (SQ008)								
Pas d'attente particulière (SQ009)								
Autre								

Questions	Hypothèse à valider	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
4. L'OFFRE DE FORMATION ET LA DÉMARCHE COMPÉTENCE								
Q 4.1. Diriez-vous que la démarche compétence a engendré une adaptation, une évolution de l'offre de formation ?	**H2**	Q mixte	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Évolution Offre de Formation
Oui, en profondeur (A1)								
Oui, moyennement (A2)								
Oui, mais peu (A3)								
Non, pas du tout (A4)								
Q 4.2. Si « non », commentez SVP : *(si non Q 4.1) (commentaires)*	**H2**	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Évolution Offre de Formation
Q 4.3. Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ?	**H2**	Q mixte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Évolution Offre de Formation
Le type de formation (ex : certifiante, qualifiante…) (SQ001)								
La durée (courte, longue) (SQ002)								
Les modalités (ex : standard, sur mesure…) (SQ003)								
Les méthodes et outils pédagogiques (SQ004)								
Le positionnement (SQ005)								
Le suivi (SQ006)								
Autre								
Q 4.4. Quel type de formation s'est le plus développé en lien avec la démarche compétence ? *(si SQ001 à Q 4.3)*	**H2**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Type de Formation
Les formations certifiantes (A1)								
Les formations qualifiantes (A2)								
Les formations diplômantes (A3)								
Les formations délivrant une attestation (A4)								
Q 4.5. Quelle durée de formation s'est le plus développée en lien avec la démarche compétence ? *(si SQ002 à Q 4.3)*	**H2**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Durée de Formation
Les formations courtes (5 jours maximum) (A1)								
Les formations longues (> 5 jours) (A2)								
Q 4.6. Quelle(s) modalité(s) de formation s'est (se sont) le plus développée(s) en lien avec la démarche compétence ? *(si SQ003 à Q 4.3)*	**H2**	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Modalités de Formation
Les formations "standard" (catalogue) (SQ001)								
Les formations sur-mesure (SQ002)								
Les formations généralistes (SQ003)								
Les formations très ciblées (SQ004)								
Les formations en inter-entreprise (SQ005)								
Les formations en intra-entreprise (SQ006)								
Les formations en entrées/sorties permanentes (SQ007)								
Les formations modulaires (SQ008)								
L'accompagnement personnalisé de type conseil, coaching… (SQ009)								
Le tutorat (SQ010)								
Autre								

Questions	Hypothèse à valider	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
Q 4.7. Quels méthodes et outils pédagogiques se sont le plus développés en lien avec la démarche compétence ? *(si SQ004 à Q 4.3)*	**H2**	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Méthodes et Outils Pédagogiques
La formation en présentiel (SQ001)								
L'individualisation des parcours (SQ002)								
L'auto-formation (SQ003)								
Le e-learning (SQ004)								
Le blended learning (SQ005)								
Les classes virtuelles (SQ006)								
Les serious games (SQ007)								
Les MOOCs (SQ008)								
Autre								
Q 4.8. En quoi le positionnement a-t-il évolué en lien avec la démarche compétence ? *(si SQ005 à Q 4.3)*	**H2**	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Positionnement des Apprenants
L'évaluation pré-formative est systématique (SQ001)								
L'évaluation pré-formative est souvent réalisée (SQ002)								
Un positionnement intermédiaire est réalisé (SQ003)								
Un réajustement pédagogique est réalisé quand c'est nécessaire (SQ004)								
Le ou les positionnements sont actés sur des supports dédiés (SQ005)								
Autre								
Q 4.9. En quoi le suivi des apprenants a-t-il évolué en lien avec la démarche compétence ? *(si SQ006 à Q 4.3)*	**H2**	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Suivi des Apprenants
Le suivi pédagogique est systématiquement réalisé en cours de formation (SQ001)								
Le suivi pédagogique est systématiquement acté et enregistré sur un support dédié (SQ002)								
Un suivi de l'apprenant est réalisé en aval de la formation (SQ003)								
Autre								
Q 4.10.Une fois la formation terminée, comment les entreprises valident-elles les compétences acquises ?	**H1/H2**	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Validation des Compétences par Entreprises
Q 4.11. Faites-vous un suivi post-formation dans l'année qui suit la fin de la formation ?	**H1/H2**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Suivi Post-Formation
Oui, toujours (A1)								
Oui, souvent (A2)								
Oui, quelquefois (A3)								
Non, jamais (A5)								
Ne sait pas (A4)								
Q 4.12. Diriez-vous que le suivi post-formation : *(si oui Q 4.11)*	**H1/H2**	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Effets Suivi Post-Formation
Amène souvent un ajustement (SQ001)								
Amène rarement un ajustement (SQ002)								
Induit un nouveau besoin de formation (SQ003)								
Est la poursuite de la démarche AEC (SQ004)								
Est très apprécié des entreprises (SQ005)								
Autre								
Q 4.13. Si « non », pourquoi ? *(si non Q 4.11)*	**H1/H2**	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Formation Professionnelle	Effets Suivi Post-Formation

Questions	Hypothèse à valider	Type 1 de question	Type 2 de question	Variable Dépendante (à expliquer)	Variable Indépendante (explicative)	Dimension(s) ⇨ Concept(s)	Composante(s)	Indicateur(s)
5. L'A.E.C. "APPROCHE EMPLOIS COMPÉTENCES" ET VOTRE RÔLE								
Q 5.1. Diriez-vous que l'A.E.C. a contribué à modifier votre rôle vis-à-vis des entreprises ?	**H2**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Organisme de Formation	Évolution Rôle
Oui, dans une proportion importante (A1)								
Oui, moyennement (A2)								
Oui, mais de façon peu importante (A3)								
Non, pas vraiment (A4)								
Q 5.2. Comment jugez-vous cet impact de l'A.E.C. sur votre rôle ? *(commentaires)*	**H2**	Q fermée unique	Q à réponses qualitatives ordinales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Organisme de Formation	Évolution Rôle
Très positif (A1)								
Positif (A2)								
Contraignant (A3)								
Négatif (A4)								
Sans impact (A5)								
Q 5.3. En quoi l'A.E.C. a-t-elle contribué à modifier votre rôle, votre mission ? *(si pas non à Q 5.1) (3 réponses maxi)*	**H2**	Q fermée multiple	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Organisme de Formation	Évolution Rôle
Le rôle de conseil auprès des entreprises s'est notablement accru (SQ001)								
Les entreprises me demandent de les assister dans la définition de leurs besoins en compétences (SQ002)								
Les entreprises me sollicitent pour les aider à élaborer leur plan de formation (SQ003)								
Les entreprises sont plus exigeantes pour l'individualisation des parcours de formation (SQ004)								
Les entreprises demandent de plus en plus des formations certifiantes (SQ005)								
Les entreprises demandent de pouvoir mesurer de façon tangible l'impact de l'action de formation (SQ006)								
Autre								
Q 5.4. Quel est votre ressenti par rapport à la démarche compétence ?	**H1/H2**	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Compétences**	Approche Compétences	Avis
6. ET DEMAIN, QUELLE OFFRE DE FORMATION ?...								
Q 6.1. Selon vous, comment doit évoluer l'offre de formation pour répondre aux futurs besoins et aux attentes des entreprises ?	**H2**	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**	**Activité Besoin Compétences**	Développement Performance Évolution	Offre de Formation pour l'Avenir
7. COMMENTAIRES LIBRES								
Q 7.1. Vous pouvez, si vous le souhaitez, rajouter des commentaires dans l'espace ci-dessous.	**H1/H2**	Q ouverte	Q à réponses qualitatives nominales		**Oui**			

ANNEXE 17

Rendement Questionnaire 1 Entreprises (source : LimeSurvey)

Parcourir les réponses: La "démarche compétence" et son application en entreprise (/index.php/admin/survey/sa/view/surveyid/938161)

Résumé (/index.php/admin/responses/sa/index/surveyid/938161)

Afficher les réponses (/index.php/admin/responses/sa/browse/surveyid/938161)

Saisie de données (/index.php/admin/dataentry/sa/view/surveyid/938161)

Statistiques (/index.php/admin/statistics/sa/index/surveyid/938161) Exporter

Importer

Voir les réponses enregistrées mais non envoyées (/index.php/admin/saved/sa/view/surveyid/938161)

Résumé des réponses

Réponses complètes	82
Réponses incomplètes	44
Nombre total de réponses	126

Résumé des participants au questionnaire

Nombre total d'invitation(s) envoyée(s)	800
Nombre total de questionnaire(s) terminé(s)	82
Nombre total sans code unique	0
Nombre total d'enregistrements	800

ANNEXE 18

Courrier électronique adressé aux responsables des Pôles Formation

Valérie BUQUET

De: Valérie BUQUET
Envoyé: lundi 5 mars 2018 14:37
À:

Adresses électroniques supprimées pour garantir la confidentialité des participants à l'enquête

Cc:
Objet: Invitation à participer à une enquête sur la Démarche Compétence

Chère Madame, Cher Monsieur,

Comme expliqué dans la lettre de la DEF du 06 février dernier, je prépare un Master 2 d'Ingénierie et Conseil en Formation à l'Université de Rouen, et je suis actuellement en stage au sein du Pôle Formation de l'Eure.

Mes recherches concernent la "Démarche Compétence", son application en entreprise et son impact sur l'offre de formation.

Je vous serais très reconnaissante de bien vouloir répondre à ce questionnaire, ainsi que de faire suivre le lien à vos collaborateurs du Pôle pour qu'ils puissent également y répondre.

Je vous remercie par avance de bien vouloir m'aider dans mes recherches. 😊

Pour participer, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous.

https://shs-enquetes.univ-rouen.fr/index.php/158529?lang=fr

Bien cordialement,

Valérie BUQUET
Chargée de Mission

1

ANNEXE 19

Courrier électronique adressé au personnel du Pôle Formation de l'Eure

Valérie BUQUET

De:	Valérie BUQUET
Envoyé:	lundi 5 mars 2018 14:53
À:	! Personnels Permanents AFPI/CEPFI; ! Personnels Permanents CFAI/ITII
Cc:	Sandrine VOISIN
Objet:	Invitation à participer à une enquête sur la Démarche Compétence

Bonjour à toutes et à tous,

Comme vous le savez, je prépare un Master 2 d'Ingénierie et Conseil en Formation à l'Université de Rouen.

Mes recherches concernent la "Démarche Compétence", son application en entreprise et son impact sur l'offre de formation.

Je vous serais très reconnaissante de bien vouloir répondre à un questionnaire, dont les résultats viendront alimenter mon mémoire…

Pour participer, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous.

https://shs-enquetes.univ-rouen.fr/index.php/158529?lang=fr

Valérie

Bien cordialement,

Valérie BUQUET
Chargée de Mission

T 02 32 28 75 55
Pôle Formation UIMM Eure - ITII Normandie
422, rue Henri Becquerel - CS 13530 - 27035 EVREUX Cedex

ANNEXE 20

Rendement Questionnaire 2 Pôles Formation (source : LimeSurvey)

Parcourir les réponses: La "démarche compétence": son application en entreprise et son impact sur l'offre de formation (/index.php/admin/survey/sa/view/surveyid/158529)

Résumé (/index.php/admin/responses/sa/index/surveyid/158529)

Afficher les réponses (/index.php/admin/responses/sa/browse/surveyid/158529)

Saisie de données (/index.php/admin/dataentry/sa/view/surveyid/158529)

Statistiques (/index.php/admin/statistics/sa/index/surveyid/158529) Exporter

Importer

Voir les réponses enregistrées mais non envoyées (/index.php/admin/saved/sa/view/surveyid/158529)

Résumé des réponses

Réponses complètes	51
Réponses incomplètes	43
Nombre total de réponses	94

ANNEXE 21

Résultats Questionnaire 1 Entreprises (source : LimeSurvey)

RÉSULTATS QUESTIONNAIRE 1 - ENTREPRISES		
Nombre d'enregistrement(s) pour cette requête :	**82**	
Nombre total d'enregistrements pour ce questionnaire :	82	
Pourcentage du total :	100,00%	
Résumé du champ pour META		
Votre entreprise relève-t-elle du secteur de la métallurgie ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	58	70,73%
Non (A2)	24	29,27%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour EFFSITE		
Quel est l'effectif de votre entreprise ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 11 salariés (A1)	12	14,63%
Entre 11 et 19 salariés (A2)	6	7,32%
Entre 20 et 49 salariés (A3)	6	7,32%
Entre 50 et 199 salariés (A4)	28	34,15%
Entre 200 et 499 salariés (A5)	21	25,61%
500 salariés et plus (A6)	9	10,98%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour GROUPE		
Votre établissement fait-il partie d'un groupe ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	51	62,20%
Non (A2)	31	37,80%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour EFFGLOBAL		
Quel est l'effectif global de votre entreprise ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 1000 salariés (A1)	12	14,63%
Entre 1 000 et 5 000 salariés (A2)	13	15,85%
Entre 5 000 et 10 000 salariés (A3)	4	4,88%
Plus de 10 000 salariés (A4)	19	23,17%
Ne sait pas (A5)	3	3,66%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	31	37,80%
Résumé du champ pour SERVICE		
A quel service appartenez-vous ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Direction (A1)	34	41,46%
Ressources Humaines (A2)	39	47,56%
Finance (A3)	3	3,66%
Administration (A4)	2	2,44%
Commercial (A5)	1	1,22%
Technique (A6)	3	3,66%
Autre	0	0,00%
Sans réponse	0	0,00%

Non affiché		0	0,00%
Résumé du champ pour FONCTION			
Quelle fonction occupez-vous ?			
Réponse		82	100,00%
Sans réponse		0	0,00%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
2	Directeur		
3	comptabilite et ressources humaines		
5	Chargée des RH		
6	Développement RH		
7	Responsable Ressources Humaines		
8	DIRECTEUR REGION		
9	RRH		
10	Directeur		
12	DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER		
13	RRH		
14	responsable RH		
16	RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER		
18	Responsable paye		
19	Directeur des Operations France		
21	Chargée de Formation		
22	drh		
24	RRH		
25	gestionnaire RH		
26	ASSISTANTE		
27	Chargée de RH		
28	GERANT		
29	Directeur Industriel		
30	Chargé d'affaires entreprises		
31	Président		
34	Assistante de Direction		
35	RRH		
36	Directrice		
37	Responsable Développement RH		
38	Responsable RH		
40	Directeur Relations Humaines		
43	assistante administrative		
45	Gérant		
46	DG		
49	Directeur I-care SAS Ouest		
51	gerant		
53	GERANT		
55	RRH		
58	Deviseur & dessinateur		
61	Assistante RH		
62	Supply Chain Deployment for Europe		
63	Gérant		
64	assistante de gestion		
65	comptable		
66	CHARGEE DES RH		
68	PRESIDENT		
69	GERANT		
70	APPUI RH		
71	DRH		
73	employée de bureau		
74	Chargée développement RH		

76	DRH		
78	administratif comptable		
80	Assistante développement RH		
82	DIRECTEUR		
83	RRH		
84	Chef de projets Développement RH		
85	responsable emploi et formation		
88	Responsable formation senior		
90	Pilote convergence gammes de maintenance		
91	Directeur		
92	Responsable Formation		
93	ressources humaines business partner		
96	Directeur de site		
98	Directeur de succursale bancaire		
99	Directeur Technique		
100	Responsable RH et Gestion		
103	DGA		
102	DAF		
104	gérant		
106	DG		
107	DAF		
108	Directeur Général		
109	DG		
111	Directeur		
114	RRH		
116	PDG		
118	directeur de site et responsable engineering		
119	RRH		
121	directeur général		
124	daf		
128	RRH Groupe		
129	Responsable Gestion du Personnel		
Résumé du champ pour GPEC			
Votre entreprise a-t-elle mis en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou une approche compétences ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Oui (A1)	48	58,54%	
Non (A2)	34	41,46%	
Sans réponse	0	0,00%	
Non affiché	0	0,00%	
Résumé du champ pour GPECNON			
Si non, pourquoi ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Ne connaît pas (SQ001)	11	13,41%	
N'en voit pas l'utilité (SQ002)	6	7,32%	
Ne sait pas comment faire (SQ003)	0	0,00%	
Trop compliqué à mettre en place (SQ004)	5	6,10%	
Autre	14	17,07%	
Non affiché	48	58,54%	
Identifiant (ID)	**Réponse**		
5	Cela est prévu dans les prochains mois		
12	En attente d'un soutien externe (via recrutement)		
22	manque de temps		
38	autres sujets à traiter		
66	ne se prononce pas		

82	Peu adapté à une PME		
84	Recruté pour mettre en place ce type de démarche		
96	Pas pris le temps de la mettre en place		
99	Document interne groupe		
106	manque de temps		
107	C'est en cours		
109	Pas utile jusqu'à maintenant		
128	manque de moyen		
129	Manque de temps		

Résumé du champ pour GPECANTE		
Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle mis en place une GPEC ou une approche compétences ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins d'1 an (A1)	5	6,10%
Entre 1 et 5 ans (A2)	18	21,95%
Entre 5 et 10 ans (A3)	16	19,51%
Plus de 10 ans (A4)	2	2,44%
Ne sait pas (A5)	7	8,54%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	34	41,46%

Résumé du champ pour ATTENTESGPEC		
Qu'attendez-vous de la gestion des compétences ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
La performance professionnelle des salariés (SQ001)	39	47,56%
La compétitivité de votre entreprise (SQ002)	23	28,05%
La réponse à court terme aux besoins de l'activité de votre entreprise (SQ003)	13	15,85%
Le développement personnel des salariés (SQ004)	29	35,37%
L'anticipation des évolutions de l'activité à moyen terme (SQ005)	30	36,59%
La conformité aux obligations légales (SQ006)	8	9,76%
Un bon climat social (SQ007)	12	14,63%
Le complément à un manque du système scolaire (SQ008)	4	4,88%
Le complément à un manque sur le marché de l'emploi (SQ009)	8	9,76%
Autre	1	1,22%
Non affiché	34	41,46%

Résumé du champ pour QUALIFGPEC		
Diriez-vous de la gestion des compétences qu'elle est :		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Un outil performant de gestion des ressources humaines (A1)	42	51,22%
Indispensable mais insuffisante (A2)	22	26,83%
Une contrainte obligatoire (A3)	6	7,32%
Inadaptée aux besoins de l'entreprise (A4)	9	10,98%
Autre (précisez SVP) (A5)	3	3,66%
Commentaires	5	6,10%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Identifiant (ID)	**Réponse**
2	Les PME de petite taille ne peuvent mettre cette démarche en route : pas d'évolution à proposer
28	Ne connaissant pas l'outil, pas de point de vue
31	Nous ne sommes que 10. Le dialogue est plus rapide que l'administratif.

62	Outil clef à titre défensif (anticipation des pertes de compétences liées par exemple à des départs) et outil offensif (anticipation des besoins en compétences de demain). C'est indispensable mais non suffisant les compétences devant être portées individuellement mais aussi collectivement ce qui implique une animation et des comportements permettant d'accéder aux meilleures compétences qu'elles soient ou pas dans l'entité, dans le groupe, sur le territoire...Une partie de la compétence est portée par le réseau (intelligence en essaim).		
128	Peu de résultat probant car environnement incertain		
Résumé du champ pour OUTILSGPEC			
Quels sont les outils de gestion des compétences que vous utilisez ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Système d'évaluation des performances (SQ001)	43	52,44%	
Système de gestion des carrières (SQ002)	21	25,61%	
Plan de formation (SQ003)	67	81,71%	
Alternance (SQ004)	44	53,66%	
Gestion des talents (SQ005)	23	28,05%	
Entretiens individuels annuels ou pluri-annuels (SQ006)	69	84,15%	
Référentiels métiers (SQ007)	27	32,93%	
Définitions de fonction, fiches de poste (SQ008)	58	70,73%	
Tutorat, transfert de compétences (SQ009)	32	39,02%	
Logiciel de gestion de compétences (SQ010)	8	9,76%	
Aucun (SQ012)	2	2,44%	
Autre	4	4,88%	
Non affiché			
Identifiant (ID)	**Réponse**		
74	matrice de compétences		
92	Cartographie des métiers		
100	Matrice de polyvalence		
114	école de formation d'entreprise		
Résumé du champ pour IMPACTGPEC			
Quel impact la gestion des compétences a-t-elle sur la productivité et la performance des salariés de votre entreprise ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Très positif (A1)	6	7,32%	
Positif (A2)	51	62,20%	
Sans effet notable (A3)	13	15,85%	
Négatif (A4)	0	0,00%	
Très négatif (A5)	0	0,00%	
Ne sait pas (A6)	12	14,63%	
Sans réponse	0	0,00%	
Non affiché	0	0,00%	
Résumé du champ pour DIFFRECRUT			
Au cours des 12 dernier mois, avez-vous rencontré des difficultés de recrutement ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Oui (A1)	71	86,59%	
Non (A2)	10	12,20%	
Pas concerné(e) (A3)	1	1,22%	
Sans réponse	0	0,00%	
Non affiché	0	0,00%	

Résumé du champ pour MOTIFDIFRECRUT			
A quelle raison principale attribuez-vous vos difficultés de recrutement ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Les candidats n'ont pas le niveau de diplôme requis (SQ001)	5	6,10%	
Les candidats n'ont pas les compétences requises (SQ002)	48	58,54%	
Les candidats ne sont pas assez expérimentés (SQ003)	15	18,29%	
Les candidats ne sont pas assez motivés (SQ004)	31	37,80%	
Autre	25	30,49%	
Non affiché	11	13,41%	
Identifiant (ID)	**Réponse**		
5	les candidats se font rares sur le marché		
13	Manque de candidat sur profil maintenance		
19	Déficit local dans des competences		
22	manque de candidat		
24	Localisation du site parfois peu attrayante		
35	Métier spécialisé		
36	manque de candidat dans l'activité		
53	PAS ASSEZ DE CANDIDATS		
66	niveau de salaire attendu		
68	DISPONILITE GEOGRAPHIQUE POSTULANTSN		
71	difficulté à trouver des candidats		
76	Manque de candidats / certains métiers en tension		
82	Absence de candidatures		
84	Manque d'attractivité des métiers de la propreté		
100	Peu de candidats sur le marché		
102	MANQUE DE MOBILITE		
107	Manque de candidats		
109	Attractivité de la région		
111	Attractivité de la région		
114	mobilité géographique		
118	peu de candidature en raison de la localisation, du marché tendu et du manque de nototiété de l'entreprise		
119	situation géographique de l'entreprise		
121	fonction des métiers		
124	pas de candidat		
129	profils pénuriques, pas ou peu de candidats en réponse à nos offres		
Résumé du champ pour BESOINCOMP			
Votre entreprise fait-elle, à intervalles réguliers, le point sur les besoins en compétences dans l'entreprise ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Oui, cela fait partie du processus global de planification dans l'entreprise (A1)	47	57,32%	
Oui, mais pas régulièrement (principalement à l'occasion de changements de personnel) (A2)	30	36,59%	
Non (A3)	5	6,10%	
Sans réponse	0	0,00%	
Non affiché	0	0,00%	
Résumé du champ pour REPBESOINCOMP			
Comment votre entreprise réagit-elle d'ordinaire face à des besoins prévisibles en compétences ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Par des formations professionnelles continues à l'intention des salariés actuels (SQ001)	57	69,51%	
Par le recrutement de nouveaux collaborateurs ayant les qualifications et les compétences nécessaires (SQ002)	45	54,88%	
Par le recrutement de nouveaux collaborateurs, assorti d'une formation spécifique (SQ003)	17	20,73%	
Par une réorganisation interne, de sorte que les compétences soient mieux employées (SQ004)	36	43,90%	

Résumé du champ pour FORMDEVCOMP		
Pensez-vous que la formation professionnelle continue permette de développer les compétences de vos salariés ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui, absolument (A1)	31	37,80%
Oui, mais pas toujours (A2)	45	54,88%
Non, très peu (A3)	5	6,10%
Pas du tout (A4)	1	1,22%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour OFFREOKBESOINS		
Pensez-vous que l'offre de formation est adaptée aux nouveaux besoins des entreprises ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui, tout à fait (A1)	7	8,54%
Oui, mais pas totalement (A2)	50	60,98%
Non, pas assez (A3)	23	28,05%
Absolument pas (A4)	2	2,44%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour IDENTIFFORM		
Savez-vous identifier les formations qui correspondent à votre activité et à vos besoins ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	55	67,07%
Non (A2)	2	2,44%
En partie seulement (A3)	25	30,49%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour IDENTIFORGFORM		
Savez-vous où trouver l'information sur l'offre de formation correspondant à votre activité et à vos besoins ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	54	65,85%
Non (A2)	4	4,88%
En partie seulement (A3)	24	29,27%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour POURCENTFORM		
Au cours des 12 derniers mois, pouvez-vous dire quel pourcentage de vos salariés ont suivi une formation professionnelle continue ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 5 % (A1)	17	20,73%
Entre 5 et 25 % (A2)	24	29,27%
Entre 25 et 50 % (A3)	17	20,73%
Entre 50 et 75 % (A4)	11	13,41%
Plus de 75 % (A5)	10	12,20%
Ne sait pas (A6)	3	3,66%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Résumé du champ pour BENEFFORM		
À qui sont majoritairement destinées les actions de formation ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
La direction et les chefs de service (SQ001)	10	12,20%
Les ingénieurs, cadres et assimilés (SQ002)	42	51,22%
Les techniciens (SQ003)	50	60,98%
Les employés et ouvriers qualifiés (SQ004)	47	57,32%
Les ouvriers non qualifiés (SQ005)	20	24,39%
Résumé du champ pour EFFETSFORM		
Diriez-vous que les effets des actions de formation sur l'activité de l'entreprise sont :		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Mesurables et positifs (A1)	39	47,56%
Mesurables et plutôt neutres (A2)	16	19,51%
Difficilement mesurables (A3)	27	32,93%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour IDENTIFCOMP		
Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière d'identification des besoins en compétences de votre entreprise ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui, tout à fait (A1)	2	2,44%
Oui, parfois (A2)	37	45,12%
Non (A3)	43	52,44%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour CONSEILDEVCOMP		
Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière de développement des compétences ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui, tout à fait (A1)	2	2,44%
Oui, parfois (A2)	48	58,54%
Non (A3)	32	39,02%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour CONSEILDEVFORM		
Pensez-vous avoir besoin de conseil et de soutien en matière de développement de la formation ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui, tout à fait (A1)	2	2,44%
Oui, parfois (A2)	51	62,20%
Non (A3)	29	35,37%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour ACTEURSDEVCOMP		
Quel(s) acteur(s) sollicitez-vous ou solliciteriez-vous en priorité pour vous aider et vous conseiller en matière de développement des compétences ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Votre branche professionnelle ou chambre syndicale patronale (SQ001)	38	46,34%
Votre OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) (SQ002)	49	59,76%
Une chambre consulaire (SQ003)	3	3,66%

Les instances représentatives du personnel de votre entreprise (SQ004)	6	7,32%
Les organismes de formation (SQ005)	44	53,66%
Un cabinet conseil (SQ006)	16	19,51%
Autre	7	8,54%

Identifiant (ID)	Réponse
10	CJD
19	Nous
62	Cursus construit avec certaines écoles/universités
91	Notre groupe
111	service formation de l'entreprise
118	interne au groupe
121	service formation groupe

Résumé du champ pour ACTEURSDEVFORM

Quel(s) acteur(s) sollicitez-vous ou solliciteriez-vous en priorité pour vous aider et vous conseiller en matière de développement de formation ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Votre branche professionnelle ou chambre syndicale patronale (SQ001)	28	34,15%
Votre OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) (SQ002)	52	63,41%
Une chambre consulaire (SQ003)	5	6,10%
Les instances représentatives du personnel de votre entreprise (SQ004)	5	6,10%
Les organismes de formation (SQ005)	54	65,85%
Un cabinet conseil (SQ006)	6	7,32%
Autre	6	7,32%

Identifiant (ID)	Réponse
19	Nous
49	Nous avons un service de formations en interne
91	Notre Groupe
92	Les collectivités territoriales : la région
111	service formation de l'entreprise
121	groupe

Résumé du champ pour COMPETENCESDEMAIN

Selon vous, quelles sont les compétences clés dont les entreprises auront besoin demain ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Les compétences techniques "classiques" (compétences métier) (SQ001)	53	64,63%
L'aptitude au leardership (SQ002)	35	42,68%
La maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères (SQ003)	37	45,12%
Les compétences techniques "expertes" en nouvelles technologies (SQ004)	45	54,88%
La sensibilité aux différences multiculturelles (SQ005)	9	10,98%
L'aisance dans la collaboration à distance (qualité relationnelle, maîtrise des outils…) (SQ006)	12	14,63%
L'esprit critique et la capacité à se remettre en question (SQ007)	42	51,22%
La maîtrise de la communication au travers du numérique (savoir trouver, gérer, transmettre l'information pertinente…) (SQ008)	26	31,71%
Le sens de la négociation (SQ009)	11	13,41%
L'agilité et la faculté d'adaptation à différentes expériences et au changement (SQ010)	42	51,22%
La créativité et le sens de l'innovation (SQ011)	41	50,00%
L'aptitude à la résolution de problèmes complexes (SQ012)	23	28,05%
L'esprit d'initiative et d'entreprise (SQ013)	45	54,88%
La conscience sociale et culturelle (SQ014)	6	7,32%
Le sens de l'organisation, de la gestion du temps et de son environnement de travail (SQ015)	31	37,80%
La capacité de jugement et la prise de décision (SQ016)	26	31,71%
La volonté de développer et adapter ses compétences en permanence (SQ017)	48	58,54%
L'orientation service (SQ018)	20	24,39%

Résumé du champ pour COMMENTAIRESLIBRES			
Vous pouvez, si vous le souhaitez, rajouter des commentaires dans l'espace ci-dessous.			
Réponse		6	7,32%
Sans réponse		76	92,68%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
12	n/a		
55	-		
62	Comme indiqué le salarié de demain devra être à la fois porteur de compétences élevés dans son domaine tout en ayant la capacité à mobiliser et interagir avec d'autres acteurs pour compléter les compétences qu'il n'aura pas. L'expert de demain sera donc expert dans un domaine mais aussi leader pour compléter en permanence et interagir avec d'autres experts. Le cycle de remise en question des acquis et des compétences étant plus rapide il devra être prêt à abandonner ou enrichir ses acquis ou certitudes qui lui auront permis d'être reconnu hier pour répondre aux besoins de demain. Le terrain de jeu étant de plus en plus international la langue anglaise me parait un préalable nécessaire. Ces commentaires sont bien sur à moduler en fonction du poste tenu mais cette capacité à communiquer et interagir rapidement sera clef pour concevoir ou exploiter des systèmes de productions plus complexes et toujours plus optimisés.		
68	Nous sommes confrontés à des problèmes de mobilité géographique et aussi de motivation, surtout dans les postes à faibles responsabilité donc les moins payés.... toujours le problème de la motivation de la recherche d'un emploi même si on est payé SMIG+20% !		
124	nos métiers de base sont en grand danger. le nouveau technique délivré en centre de formation est catastrophique et le public recruté n'est pas approprié au niveau recherché en entreprise.		
128	Reponse du Groupe Dedienne Multiplasturgy, à votre dispo si besoin		
Résumé du champ pour COORDONNEES [nom]			
Enfin, si vous le souhaitez, vous pouvez laisser vos coordonnées ci-dessous, pour que je puisse éventuellement vous contacter pour des questions complémentaires, et/ou si vous seriez intéressé(e) par une synthèse des résultats de cette enquête.			
Réponse		28	34,15%
Sans réponse		54	65,85%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
7		les noms sont cachés pour des raisons de confidentialité	
9			
24			
29			
30			
34			

35			
36			
46			
49			
55			
62			
64			
68			
69			
71			
76			
84			
91			
96			
99			
104			
107			
108			
111			
114			
121			
128			
Résumé du champ pour COORDONNEES [prénom]			
Réponse		28	34,15%
Sans réponse		54	65,85%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
7		les prénoms sont cachés pour des raisons de confidentialité	
9			
24			
29			
30			
34			
35			
36			
46			
49			
55			
62			
64			
68			
69			
71			
76			
84			
91			
96			
99			
104			
107			
108			
111			
114			
121			
128			
Résumé du champ pour COORDONNEES [nom entreprise]			

Réponse		27	32,93%
Sans réponse		55	67,07%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
7	MECA-INOX		
9	BENTELER		
24	ADIENT SEATING SAS		
29	MANOIR Industries		
30	Crédit du Nord		
34	SCA DE TEILLAGE DU PLATEAU DU NEUBOURG		
35	Qualipac Chartres		
36	ATA Services aux Personnes		
46	Société Optima Service		
49	Laurent LESNARD		
55	Michael REMY		
62	Schneider-Electric		
64	STERISERVICES		
68	steriservices		
69	SEPI		
71	europhane		
76	ArianeGroup		
84	Groupe Candor		
91	Schneider-Electric		
96	GAMET PRECISION		
99	Denios		
104	AEMI		
107	SKF		
108	Eurofoil		
111	Framatome		
114	ZALKIN		
128	Dedienne Multiplasturgy Group		
Résumé du champ pour COORDONNEES [ville]			
Réponse		25	30,49%
Sans réponse		57	69,51%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
9	LOUVIERS		
24	ROSNY SUR SEINE		
29	PITRES		
30	Rouen		
34	LE NEUBOURG		
35	Nogent Le Phaye		
36	GAILLON		
46	Evreux		
49	VAL DE REUIL		
55	27490 - CAILLY SUR EURE		
62	Le Vaudreuil		
64	BERNAY		
68	bernay		
69	PINTERVILLE		
71	les andelys		
76	Vernon		
84	Val de Reuil		
91	Le Vaudreuil		
96	Le Neubourg		
99	Nassandres		
104	GAILLON		

107	Saint Marcel		
108	Rugles		
111	RUGLES		
114	MONTREUIL L'ARGILLE		
Résumé du champ pour COORDONNEES [département]			
Réponse		24	29,27%
Sans réponse		58	70,73%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
9	27		
24	YVELINES		
29	EURE		
30	76		
34	27110		
35	28630		
36	27600		
46	27		
49	27100		
55	27490		
62	27		
64	27		
68	eure		
69	27		
71	27		
76	27		
91	Eure		
96	27 EURE		
99	27		
104	27		
107	27		
108	27		
111	Eure		
114	27390		
Résumé du champ pour COORDONNEES [tél]			
Réponse		17	20,73%
Sans réponse		65	79,27%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
9			les coordonnées téléphoniques sont cachées pour des raisons de confidentialité
24			
30			
34			
35			
36			
46			
62			
64			
69			
71			
96			
99			
104			
107			
111			
114			

Résumé du champ pour COORDONNEES [email]			
Réponse	29	35,37%	
Sans réponse	53	64,63%	
Non affiché	0	0,00%	
Identifiant (ID)	**Réponse**		
7		les adresses électroniques sont cachées pour des raisons de confidentialité	
9			
24			
29			
30			
34			
35			
36			
46			
49			

ANNEXE 22

Résultats Questionnaire 2 Pôles Formation (source : LimeSurvey)

RESULTATS QUESTIONNAIRE 2 - PÔLES FORMATION		
Nombre d'enregistrement(s) pour cette requête :	51	
Nombre total d'enregistrements pour ce questionnaire :	51	
Pourcentage du total :	100,00%	
Résumé du champ pour REGION		
Dans quelle région est situé le Pôle Formation dont vous faites partie ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Auvergne-Rhône-Alpes (A1)	4	7,84%
Bourgogne-Franche-Comté (A2)	5	9,80%
Bretagne (A3)	0	0,00%
Centre-Val de Loire (A4)	1	1,96%
Corse (A5)	0	0,00%
Grand Est (A6)	1	1,96%
Hauts-de-France (A7)	2	3,92%
Ile-de-France (A8)	3	5,88%
Normandie (A9)	31	60,78%
Nouvelle-Aquitaine (A10)	3	5,88%
Occitanie (A11)	0	0,00%
Pays de la Loire (A12)	0	0,00%
Provence-Alpes-Côte d'Azur (A13)	1	1,96%
Guadeloupe (A14)	0	0,00%
Guyane (A15)	0	0,00%
Martinique (A16)	0	0,00%
La Réunion (A17)	0	0,00%
Mayotte (A18)	0	0,00%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Résumé du champ pour TYPEFORM		
Dans quel type de formation intervenez-vous ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Formation initiale uniquement (CFA) (A1)	12	23,53%
Formation continue uniquement (A2)	8	15,69%
Formation initiale et formation continue (A3)	24	47,06%
Conseil – Accompagnement RH (A5)	3	5,88%
Autre	4	7,84%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**	
1	Tout :FI + FC + Conseil	
14	Direction	
73	FI et AEC	
89	ITII	
Résumé du champ pour SERVICE		
A quelle(s) activité(s) êtes-vous rattaché(e) ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Direction (SQ001)	16	31,37%
Service Commercial – Relations Clients (SQ002)	8	15,69%
Production & Ingénierie (SQ003)	20	39,22%
Gestion des Stages et Planification (SQ004)	4	7,84%
Qualité (SQ005)	2	3,92%
Services Supports (Comptabilité Finance, Ressources Humaines, Informatique, Services Généraux...) (SQ006)	3	5,88%
Autre	5	9,80%

Identifiant (ID)	Réponse		
9	Numérique et inforamtique		
31	formation		
38	?		
48	Formatrice SST		
73	Direction et Production		
Résumé du champ pour FONCTION			
Quelle est votre fonction ?			
Réponse		51	100,00%
Sans réponse		0	0,00%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
1	Directeur Délégué		
6	Formateur, responsable de section		
8	Formateur chaudronnerie tuyauterie soudage		
9	directeur d'école		
13	directeur		
14	Directeur Général		
15	formateur chaudronnerie, tuyauterie, soudure		
16	Responsable Relations Entreprises		
17	directeur		
18	Formateur		
21	Responsable de formation - Formateur		
25	Formatrice anglais et responsable des activitésà l'international		
28	formateur		
29	Responsable de bu		
31	Formatrice BAC &BTS		
33	Attachée de Direction / Responsable Pôle RH		
36	Chargée des Relations Jeunes		
38	Consultante RH		
39	Resp QSE et Moy Généraux		
41	Chargée Relations Clients		
42	Responsable pédagogique		
44	Formateur coordinateur IFTI / Référent LP GPI		
48	Assistante Gestion des Stages Pôle sécurité		
51	Directeur		
52	responsable gestion des stages		
54	Conseiller emploi Formation		
57	Responsable de section		
59	Responsable Formations Ingénieurs		
60	conseiler emploi formation		
61	formateur outillage-mécanique		
66	Conseiller formation		
71	Chargé des RH		
73	Formateur et Chargé de missions AEC		
74	Directeur		
75	formateur		
76	Responsable du Pôle Ingénierie		
78	Resp pédagogique, orga industrielle, qualité labellisation		
81	Responsable de formation Ingénieur		
83	Directeur		
86	Responsable section BTS MS et Formateur		
85	DG		
87	responsable de section formateur technique		
89	Responsable opérationnel		
91	Directeur CFA		
92	DG		

93	directeur	
95	Conseiller Formation	
96	Formateur	
97	Directrice	
102	DIRECTEUR	
104	Formateur repsonsable production formation continue	

Résumé du champ pour POURCENTAGEGPEC

Globalement, parmi toutes les entreprises avec lesquelles vous êtes en relation, quel est le pourcentage de celles qui appliquent une démarche compétence ou qui ont mis en place une GPEC ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 10 % (A1)	5	9,80%
Entre 10 et 25 % (A2)	11	21,57%
Entre 25 et 50 % (A3)	14	27,45%
Entre 50 et 75 % (A4)	0	0,00%
Plus de 75 % (A5)	0	0,00%
Ne sait pas (A6)	21	41,18%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Résumé du champ pour TAILLEETGPEC

Pensez-vous que la proportion d'application de la démarche compétence, ou d'une GPEC, augmente avec la taille de l'entreprise ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	30	58,82%
Non (A2)	2	3,92%
Pas forcément (A3)	19	37,25%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Résumé du champ pour REACTIONENTREPRISE

En règle générale, comment vos interlocuteurs en entreprise réagissent-ils à l'approche par compétences ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Très satisfaits car en ligne avec leurs pratiques (A1)	2	3,92%
Très intéressés car souhaiteraient la mettre en place dans leur entreprise (A2)	14	27,45%
Intéressés car ne connaissent pas (A3)	21	41,18%
Ne l'appliquent pas et ne sont pas intéressés (A4)	0	0,00%
Autre	14	27,45%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Identifiant (ID)	**Réponse**
17	c'est trés variable en fonction de la culture et de la taille de l'entreprise
18	je sais pas
25	non applicable dans mon poste
29	Intéressés mais pas de disponibilité pour la mettre en place
31	je n'ai pas de contact avec les entreprises
39	je ne sais pas
42	pas de retour des entreprises concernant le sujet
51	satisfaits car AEC facilite l'appréciation du retour sur investissement
59	cela ne leur parle pas en règle générale
86	pas abordé
89	aucune idée
96	Pas abordé en entreprise
97	Variable selon les tailles d'entreprise

Résumé du champ pour AIDEBESOINSCOMP

Vos interlocuteurs en entreprise vous sollicitent-ils pour les aider à définir leurs besoins en compétences ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
La plupart du temps (A1)	6	11,76%
Souvent (A2)	17	33,33%
Rarement (A3)	17	33,33%
Jamais (A4)	11	21,57%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Résumé du champ pour NOUVEAUXBESOINSENTRE

Pensez-vous que l'on puisse parler de l'apparition de "nouveaux" besoins des entreprises en matière de compétences ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	28	54,90%
Non (A2)	23	45,10%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Résumé du champ pour NOUVEAUXBESOINSENT [1er exemple]

Pouvez-vous citer 2 ou 3 exemples de ces "nouveaux" besoins en compétences ?

Réponse	24	47,06%
Sans réponse	4	7,84%
Non affiché	23	45,10%

Identifiant (ID)	**Réponse**
1	Individualisation des besoins
6	Polyvalence
9	former les RH à l'approche compétences
14	Analyse des fiches de postes des salariès souvent libéllées en tâches à accomplir
17	nouveaux métiers
25	technologies
29	Nouvelles modalités de management
31	Nouvelles technologies
33	Robotisation
44	Implication des personnels dans les tâches de maintenance
48	Reconnaissance des risques psychosociaux
51	tous les soft skills
54	La technologie, l'innovation
59	Savoir gérer des projets complexes
60	évolutions technonologiques
71	Flexibilité
73	gestion de projets
74	Manager en environnement incertain
76	Robotique
78	Management de la performance
85	ROBOTIQUE / numérique
93	numérique
97	robotique
102	RELATIONNEL

Résumé du champ pour NOUVEAUXBESOINSENT [2ème exemple]

Pouvez-vous citer 2 ou 3 exemples de ces "nouveaux" besoins en compétences ?

Réponse	21	41,18%
Sans réponse	7	13,73%
Non affiché	23	45,10%

Identifiant (ID)	**Réponse**
1	Compétences transversales
6	nouveaux équipements
9	former et informer les managers à l'approche compétences

14	GPEC		
17	nouvelles technologie		
25	industrie 4.0		
31	Améliorer la qualité de la communicaton		
33	Programmation, nouvelles technologies		
44	Augmentation rapide de la technicité des outils de production		
48	Evolution de la réglementation du travail		
51	les capacités cognitives		
59	Etre agile		
71	Leadership		
73	autonomie		
74	Introduire le digital/numérique en production		
76	Fabrication additive		
78	Approche systémique		
85	LEAN		
93	management de projets		
97	fabrication additive		
102	TECHNOLOGIQUE		
Résumé du champ pour NOUVEAUXBESOINSENT [3ème exemple]			
Pouvez-vous citer 2 ou 3 exemples de ces "nouveaux" besoins en compétences ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Réponse	9	17,65%	
Sans réponse	19	37,25%	
Non affiché	23	45,10%	
Identifiant (ID)	**Réponse**		
9	aider à définir un référentiel dans l'entreprise		
14	Intégration d'apprentis dans une entreprise		
25	outils de communication		
33	digitalisation		
48	Normes		
59	Maitriser des nouvelles technologies en lien avec le digital (industrie 4.0)		
73	sécurité		
85	Gestion de projet		
97	mode collaboratif		
Résumé du champ pour REACTIONCOMPAPPRENAN			
Comment les apprenants réagissent-ils la plupart du temps à la notion de compétence ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
Très favorablement, ils la comprennent et y adhèrent (A1)	5	9,80%	
Positivement, mais ils sont un peu déroutés (A2)	26	50,98%	
Moyennement, ils n'en voient pas vraiment l'intérêt (A3)	7	13,73%	
Négativement, ils la trouvent réductrice ou inefficace (A4)	0	0,00%	
Pas de réaction spécifique (A5)	13	25,49%	
Sans réponse	0	0,00%	
Non affiché	0	0,00%	
Résumé du champ pour FORMATIONPOURAPPRENA			
D'après ce que vous expriment les apprenants, que représente la formation pour la majorité d'entre eux ?			
Réponse	Décompte	Pourcentage	
La réponse à une demande de leur part (A1)	12	23,53%	
Une opportunité positive (A2)	26	50,98%	
Une contrainte nécessaire (A3)	11	21,57%	
Une obligation subie (A4)	0	0,00%	
Autre	2	3,92%	
Sans réponse	0	0,00%	
Non affiché	0	0,00%	
Identifiant (ID)	**Réponse**		

42	Toutes les options sont possibles		
44	Opportunité 85% Contrainte 15%		

Résumé du champ pour ATTENTESFORMAPPRENAN

D'après vous, quelles sont les 2 principales attentes des apprenants vis-à-vis de l'action de formation ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Acquérir les compétences que recherchent les entreprises (SQ001)	16	31,37%
Maintenir leurs compétences à jour par rapport à leur métier (SQ002)	9	17,65%
Evoluer dans leur parcours professionnel (SQ003)	21	41,18%
Acquérir une qualification reconnue (SQ004)	24	47,06%
Trouver un emploi (SQ005)	21	41,18%
Obtenir une promotion (SQ006)	2	3,92%
Changer de métier ou d'entreprise (SQ007)	2	3,92%
Répondre à un besoin personnel de développement ou de valorisation (SQ008)	5	9,80%
Pas d'attente particulière (SQ009)	1	1,96%
Autre	2	3,92%

Identifiant (ID)	Réponse
44	Difficile de répondre trop de publics différents
86	Le salaire

Résumé du champ pour AECEVOLOF

Diriez-vous que la démarche compétence a engendré une adaptation, une évolution de l'offre de formation ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui, en profondeur (A1)	20	39,22%
Oui, moyennement (A2)	18	35,29%
Oui, mais peu (A3)	11	21,57%
Non, pas du tout (A4)	2	3,92%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Résumé du champ pour NONEVOLOF

Si « non », commentez SVP :

Réponse		
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	49	96,08%

Identifiant (ID)	Réponse
89	Pour l'ITII, aucun impact
96	Ne sais pas

Résumé du champ pour ASPECTSEVOLOF

Selon vous, quelles caractéristiques de l'offre de formation ont été amenées à évoluer le plus pour satisfaire à la démarche compétence ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Le type de formation (ex : certifiante, qualifiante…) (SQ001)	26	50,98%
La durée (courte, longue) (SQ002)	13	25,49%
Les modalités (ex : standard, sur mesure…) (SQ003)	24	47,06%
Les méthodes et outils pédagogiques (SQ004)	26	50,98%
Le positionnement (SQ005)	19	37,25%
Le suivi (SQ006)	7	13,73%
Autre	2	3,92%
Non affiché	2	3,92%

Identifiant (ID)	Réponse
86	Je ne sais pas
85	La prise en compte de l'environnement

Résumé du champ pour DEVTYPEOF

Quel type de formation s'est le plus développé en lien avec la démarche compétence ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Les formations certifiantes (A1)	10	19,61%
Les formations qualifiantes (A2)	11	21,57%
Les formations diplômantes (A3)	2	3,92%
Les formations délivrant une attestation (A4)	3	5,88%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	25	49,02%
Résumé du champ pour DEVDUREEOF		
Quelle durée de formation s'est le plus développée en lien avec la démarche compétence ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Les formations courtes (5 jours maximum) (A1)	7	13,73%
Les formations longues (> 5 jours) (A2)	6	11,76%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	38	74,51%
Résumé du champ pour DEVMODALITEOF		
Quelle(s) modalité(s) de formation s'est (se sont) le plus développée(s) en lien avec la démarche compétence ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
Les formations "standard" (catalogue) (SQ001)	3	5,88%
Les formations sur-mesure (SQ002)	21	41,18%
Les formations généralistes (SQ003)	0	0,00%
Les formations très ciblées (SQ004)	7	13,73%
Les formations en inter-entreprise (SQ005)	3	5,88%
Les formations en intra-entreprise (SQ006)	3	5,88%
Les formations en entrées/sorties permanentes (SQ007)	14	27,45%
Les formations modulaires (SQ008)	13	25,49%
L'accompagnement personnalisé de type conseil, coaching… (SQ009)	8	15,69%
Le tutorat (SQ010)	2	3,92%
Autre	0	0,00%
Non affiché	27	52,94%
Résumé du champ pour DEVMETHOUTILS		
Quels méthodes et outils pédagogiques se sont le plus développés en lien avec la démarche compétence ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
La formation en présentiel (SQ001)	6	11,76%
L'individualisation des parcours (SQ002)	22	43,14%
L'auto-formation (SQ003)	0	0,00%
Le e-learning (SQ004)	9	17,65%
Le blended learning (SQ005)	9	17,65%
Les classes virtuelles (SQ006)	0	0,00%
Les serious games (SQ007)	4	7,84%
Les MOOCs (SQ008)	5	9,80%
Autre	1	1,96%
Non affiché	25	49,02%
Identifiant (ID)	**Réponse**	
17	les nouvelles méthodes pédagogiques font souvent parties d'un mix	
Résumé du champ pour EVOLPOSITIONNEMENT		
En quoi le positionnement a-t-il évolué en lien avec la démarche compétence ?		
Réponse	Décompte	Pourcentage
L'évaluation pré-formative est systématique (SQ001)	7	13,73%
L'évaluation pré-formative est souvent réalisée (SQ002)	10	19,61%
Un positionnement intermédiaire est réalisé (SQ003)	2	3,92%
Un réajustement pédagogique est réalisé quand c'est nécessaire (SQ004)	8	15,69%

Le ou les positionnements sont actés sur des supports dédiés (SQ005)	4	7,84%
Autre	0	0,00%
Non affiché	32	62,75%

Résumé du champ pour EVOLSUIVI

En quoi le suivi des apprenants a-t-il évolué en lien avec la démarche compétence ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Le suivi pédagogique est systématiquement réalisé en cours de formation (SQ001)	4	7,84%
Le suivi pédagogique est systématiquement acté et enregistré sur un support dédié (SQ002)	4	7,84%
Un suivi de l'apprenant est réalisé en aval de la formation (SQ003)	3	5,88%
Autre	0	0,00%
Non affiché	44	86,27%

Résumé du champ pour SAVOF

Une fois la formation terminée, comment les entreprises valident-elles les compétences acquises ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Réponse	26	50,98%
Sans réponse	25	49,02%
Non affiché	0	0,00%

Identifiant (ID)	Réponse
1	Très variable
6	je n'ai pas de retour.
8	il faudrait un questionnaire a remplir un mois après.
9	ils doivent renseigner un questionnaire en relation entre le maître d'apprentissage et le responsable pédagogique, afin d'évaluer les montées en compétence. Cela participe à l'obtention du diplôme
13	le plus souvent par le passage du CQPM
14	En situation professionnelle
16	Suivi Manager
18	CQP
31	je ne sais pas
44	Ormis les CQP, à mon sens pas vraiment de validation des compètences
48	En vérifiant l'adéquation entre la formation et les compétences au poste de travail
51	Généralement, les entreprises identifient au poste de travail la mobilisation des compétences, mais de plus en plus les PMI et GE souhaitent une certification soit pour que cela soit classant, soit pour un dynamique de mobilisation des équipes.
54	Avec un certificat ou un diplôme
59	Par la mise en pratique quand cela est possible dans l'environnement de travail de l'apprenant
60	Mise en situation au poste de travail
61	Ne sais pas
66	QCM Quizz
73	En observant l'individu dans en situation diverses et mesurant sa capacité globale d'intervention.
78	Il manque ce retour dans nos organisations
86	Je ne sais pas. Une embauche.
85	Evolution du poste de travail et ou des missionsChangement de positionnement (coef) et/ou de statuts
89	par leur participation au jury de diplôme
93	par une méthodologie proposée par le CFA
95	Entretien post-formation avec le salarié et mise en situation
96	par l'embauche
104	Démarche de certification par la branche professionnelle

Résumé du champ pour SUIVIPOSTFORM

Faites-vous un suivi post-formation dans l'année qui suit la fin de la formation ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui, toujours (A1)	8	15,69%
Oui, souvent (A2)	3	5,88%
Oui, quelquefois (A3)	19	37,25%
Non, jamais (A5)	8	15,69%
Ne sait pas (A4)	13	25,49%

Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Résumé du champ pour DEFSUIVIPOSTFORM

Diriez-vous que le suivi post-formation :

Réponse	Décompte	Pourcentage
Amène souvent un ajustement (SQ001)	6	11,76%
Amène rarement un ajustement (SQ002)	7	13,73%
Induit un nouveau besoin de formation (SQ003)	7	13,73%
Est la poursuite de la démarche AEC (SQ004)	7	13,73%
Est très apprécié des entreprises (SQ005)	10	19,61%
Autre	3	5,88%
Non affiché	21	41,18%

Identifiant (ID)	Réponse
39	je ne sais pas
48	permet de savoir ce que sont devenus nos stagiaires...
89	Engagement CTI

Résumé du champ pour NONSUIVIPOSTFORM

Si « non », pourquoi ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Réponse	8	15,69%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	43	84,31%

Identifiant (ID)	Réponse
9	pas le temps, pas dans notre mission, c'est aux entreprises de regarder ces sujets, de suivre, d'adapter les missions.
18	Pas forcément le temps et ne fais pas partis de mes atributions
44	Pas le temps
66	Manque de moyens
76	Pas dans les pratiques à ce jourManque de moyens pour le mettre en place.
92	Trop lourd, peu de retour
97	A mettre en place
102	PAS DE DEMANDE CLIENT

Résumé du champ pour AECMODIFROLE

Diriez-vous que l'A.E.C. a contribué à modifier votre rôle vis-à-vis des entreprises ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui, dans une proportion importante (A1)	10	19,61%
Oui, moyennement (A2)	18	35,29%
Oui, mais de façon peu importante (A3)	10	19,61%
Non, pas vraiment (A4)	13	25,49%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Résumé du champ pour TYPEIMPACTMODIFROLE

Comment jugez-vous cet impact de l'A.E.C. sur votre rôle ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Très positif (A1)	10	19,61%
Positif (A2)	22	43,14%
Contraignant (A3)	6	11,76%
Négatif (A4)	1	1,96%
Sans impact (A5)	12	23,53%
Commentaires	16	31,37%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Identifiant (ID) **Réponse**

6	Support de formation à revoir en totalité.
8	mon rôle va changer sur la façon d'aborder les cours. Il faut les mettre tous a jours.
9	Comme tout référentiel, il faut adapter en fonction des besoins et de la formation. mais cela a été utile pour faire évoluer les formations
18	Je pense qu'on le fais indirectement
21	Remise en question des méthodes à déployer, ajustement des contenus de formation
39	Changement important dans les méthodes de travail.
44	Positif dans l'idée mais le manque de moyens le rend négatif
48	On essaie de répondre au mieux aux besoins de l'entreprise et des salariés et à la politique future de l'entreprise
51	Les démarches centrées sur l'emploi et les compétences ne sont pas nouvelles, mais rénover toutes nos offres, en développer de nouvelles, nous oblige de mobiliser davantage les équipes sur une démarche unique centrée sur les clients et les effets de la FP
59	Attention aux usines à gaz !
60	le travail est plus "riche"
73	Préoccupation permanente.
76	L'Approche AEC est très structurante et au coeur du métier de l'ingénierie pédagogique.
78	Doit considérablement changer notre manière de faire !
95	Nécessite de bien faire exprimer le réel et juste besoin de l'entreprise. On ne vend plus un package complet où chacun prend ce qui lui manque et d'autres repartent avec le sentiment de temps perdu.
102	IL OBLIGE A MIEUX CONNAITRE SON CLIENT UTILISATEUR.IL RAPPROCHE LES 2 UNIVERS (ENTREPRISE ET OF)

Résumé du champ pour NATUREMODIFROLE

En quoi l'A.E.C. a-t-elle contribué à modifier votre rôle, votre mission ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Le rôle de conseil auprès des entreprises s'est notablement accru (SQ001)	17	33,33%
Les entreprises me demandent de les assister dans la définition de leurs besoins en compétences (SQ002)	9	17,65%
Les entreprises me sollicitent pour les aider à élaborer leur plan de formation (SQ003)	6	11,76%
Les entreprises sont plus exigeantes pour l'individualisation des parcours de formation (SQ004)	18	35,29%
Les entreprises demandent de plus en plus des formations certifiantes (SQ005)	8	15,69%
Les entreprises demandent de pouvoir mesurer de façon tangible l'impact de l'action de formation (SQ006)	16	31,37%
Autre	2	3,92%
Non affiché	13	25,49%

Identifiant (ID)	**Réponse**
39	Pas directement concernée
75	je ne sais pas

Résumé du champ pour AECETVOUS

Quel est votre ressenti par rapport à la démarche compétence ?

Réponse	50	98,04%
Sans réponse	1	1,96%
Non affiché	0	0,00%

Identifiant (ID)	**Réponse**
1	Une nécessité mais pas toujours une évidence
6	Support de formation à revoir en totalité.
8	c'est une bonne chose.
9	très utile et aussi utile pour sortir de cette démarche de diplômes théoriques, sans mise en pratique, qui ne permettent pas autant l'employabilité. Il y a un point commun entre la compétence et l'employabilité
13	trés positif et incontournable
14	Démarche positivie qui modifie en profondeur le rôle des OF et qui oblige les entrepises à raisonner en compétences et non plus en diplôme.
15	On ne peut pas être à 100% partout et en même temps
16	Meilleure connaissance globale de l'offre de formation toutes structures confondues
17	..
18	aucun ressenti pour le moment
21	Indispensable pour être promoteur de formations pertinentes tant pour l'apprenant que pour les entreprises

25	Pour le moment aucun
28	ras
29	Une formalisation de plus. Nous avons mis des concepts sur des pratiques que nous avions déjà.
31	Auncun
33	Positif mais démarche de marketing, développement vers les entreprises
36	C'est une démarche essentielle
38	Elle s'inscrit parfaitement dans les réformes actuelles et futures pour continuer à faire "bouger" les mentalités.
39	Beaucoup d'énergie à déployer pour nous "transformer", mais l'objectif de la démarche compétence est "logique" pour gagner en efficacité (coté entreprises).
41	xxx
42	Cette démarche permet d'affiner les programmes de formation et l'individualisation en fonction des besoins des entreprises.
44	C'est une démarche cohérente, mais les moyens mis pour y arriver sont dérisoires, il va falloir un temps important pour y arriver
48	Une évolution très utile pour tous les acteurs.
51	Comme toute démarche d'amélioration, elle demande un engagement des managers, une force de conviction, et des moyens pour accompagner les mutations des équipes.
52	C'est un atout pour les entreprises.
54	Elle est adaptée au besoin des entreprises
57	Une orientation nécessaire
59	Si c'est bien fait, cela doit permettre de répondre à 100% des besoins clients. Il faut le faire en approche Lean.
60	analyse accrue des besoins formationon ne vend pas une formation on la construit avec l'entreprise
66	Positif mais pas toujours facile à mettre en oeuvre face à des RRH de moins en moins disponibles ou compétents
71	Indispensable pour se démarquer de nos concurrents et répondre aux besoins en compétences des entreprises.
73	C'est une nécessité et une attente de nombreuses entreprises.
74	C'est un incontournable !
75	Je n'ai pas une expérience suffisante
76	Elle est souvent jugée lourde et n'est pas systématiquement intégrée dans les pratiques de nos formateurs. D'un point de vue ingénierie, elles est très structurante.
78	Une nécessaire évolution !
81	Peu d'accompagnement proposé pour la mettre en place.
83	Démarche constructive lorsque l'interlocuteur de l'entreprise n'est pas un simple acheteur de formation.
86	Difficultés de travailler avec un référentiel diplômant et une démarche compétence en BTS.
85	Positif, la formation redevient un outil clé du pilotage RH stratégique des entreprises par ailleurs ce donne à la formation un valeur d'investissement compétitif. Détenir mes bonnes compétences au bon moments est un outil clé de la compétitivité
87	tres peu de retour et de communication entre nous et l'organisse precriteur de la formation.
89	Du bruit pour pas grand chose
91	Cette démarche est interssante mais lourde à mettre en oeuvre
92	Positif
93	La démarche compétence implique l'individualisation des parcours
95	Totalement adaptée aux besoins de formation actuels et pertinent par rapport à la réforme de la formation à venir
96	Aucun, pas de maitrise de la démarche
97	essentielle et nécessaire pour être en phase avec les attendus des entreprises et en capacité de faire face aux évolutions organisationnelles, techno, humaines et législatives
102	EVOLUTION OBLIGATOIRE VERS UN MEILLEUR ACCOMPAGNEMENT DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE. ELLE EST UNE OBLIGATION DANS LE CADRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE QUI DOIT PREPARER L'APPRENANT A ETRE PLEINEMENT INTEGRE A SON FUTUR UNIVERS . C'EST POUR LES ENTREPRISES LA GARANTIE D'UNE FORMATION EFFICACE, ADAPTEE, PRENANT EN COMPTE LEURS PROPRES CONTRAINTES
104	Le chemin à parcourir reste long et éprouvant notamment dans les petites structures de formation qui ont des ressources temps et humaines limitées
Résumé du champ pour FORMATIONDEMAIN	

Selon vous, comment doit évoluer l'offre de formation pour répondre aux futurs besoins et aux attentes des entreprises ?		
Réponse	51	100,00%
Sans réponse	0	0,00%
Non affiché	0	0,00%

Identifiant (ID)	Réponse
1	Encore plus d'individualisation, de blended learning etc....
6	Entrée, sorties permanentes et des formation très ciblées.
8	je ne sais pas
9	la relation Tuteur / formation / réalisation de projets
13	modernisation des outils pedagogiques professionnalisation de nos relations entrepriss a l'ecoute des remontées des adherents de l'uimm locale renouvellement de nos formateurs
14	Introduire de nouvelles méthodes pédagogiques (MOCC, e-learning) et systhématiser les évaluations et les positionnements
15	vers la technologie du futur, nous devons être à la pointe pour former les entreprises.
16	Industrie du futur, robotique
17	;;
18	dans son sens
21	Conception des référentiels en lien plus étroit avec les entreprises, approche pratico pratique des contenus de formation
25	Coller aux besoins des entreprises et non aux besoins des diplômes Education Nationale
28	ras
29	Sur mesurePrise en compte des nouvelles problématiques (qvt, management, cet)
31	je n'ai pas eu l'occasion d'y réfléchir.
33	Offre modularisée et certifiante
36	Ne sait pas
38	Formation tout au long de sa vie, régulière.Offre souple, au plus proche des besoins.
39	Avoir des formations courtes bien ciblées sur les compétences nécessaire pour les salariés à former, mais toujours avoir des formations plus globale pour des besoins plus large (formation initiale ou longue pour un changement de parcours professionnel), le risque étant de ne se focaliser que sur des compétences purement technique.
41	xxx
42	Elle doit prendre en compte les outils numériques et faire en sorte de se déplacer au cœur même des entreprises
44	Travailler sur la qualité des formations
48	L'offre de formation devra être de plus en plus individualisée en fonction des parcours et des besoins présents et futurs des entreprises
51	Pour notre part, nous devons accroitre les systèmes de positionnement amont, et accroitre notre veille sur l'évolution de compétences des diverses industries. Les offres de formation s'en trouveront plus pertinentes. Nous tenterons de davantage réaliser nos actions avec du blended learning quand cela s'y prête.
52	L'offre de formation doit évoluer selon les besoins de l'entreprise et donner des compétences pour des demandeurs d'emplois en difficulté de recherche.
54	En fonction des évolutions métiers
57	Pas de réponse
59	L'offre doit être digitale et à la carte.
60	Offre de formation agile et flexible et individualisée permettant de répondre à la seule problématique de l'entreprise et de l'apprenant
61	Il faut se donner les moyens de suivre l'évolution technique des entreprises pour rester cohérent avec ce que l'on propose .
66	Via des enquêtes locales sur les besoins de demain, nouvelles méthodes pédagogiques...
71	Elle doit être en phase avec l'évolution du digital et des nouvelles technologies.
73	Souplesse, réactivité, adaptation, anticipation et au cœur du quotidien de chaque collaborateur.

74	Elle doit encore intensifier l'écoute des besoins pour encore y mieux répondre. Pour cela, toutes les composantes du processus de formation doivent se l'approprier : de l'écoute du besoin à la validation finale des compétences ...
75	Au plus proche des besoins des entreprises.
76	Plus de technologies avancées (robotique, fab additive, informatique industrielle...) Plus de digitalisation Mixer les méthodes pédagogiques pour répondre au plus près du besoin. Individualiser davantage
78	Il faut en premier lieu écouter le besoin de l'entreprise, pour ensuite lui proposer la bonne réponse, sur un standard, ou bâtir un dispositif personnalisé.
81	Individualiser les parcours
83	Sur mesure ou ajustable, en entrées sorties permanentes
86	Sous contraintes d'un référentiel de l'éducation nationale et des exigences d'un IPR.
85	Pour des entreprises basculant vers des organisations de plus en plus agile, la formation doit prendre la même direction, de plus en plus agile, proche de la réalité du besoin et du poste de travail. Flexible dans son approche (horaires, blended Learning, ..) et à l'impact mesurable. Il nous faudra aller de plus en plus vers l'ultra expertise métier en amont de la formation, celle ci ne devant qu'une conséquence de l'accompagnement du changement ou du nécessaire besoin de maintien ou d'adaptation des compétences.
87	avoir et milleur sinergie entre les formateurs et les entreprises
89	Proposer des apprentis de meilleur niveau
91	l'offre de formation doit évoluer vers une plus grande personnalisation
92	Personnalisation des parcours
93	il y aura toujours nécessité de proposer des formations diplômantes et des formations certifiantes
95	L'individualisation, le e-learning et l'apprentissage vont prendre de plus en plus d'importance.
96	Je ne sais pas
97	Réponse sur-mesure au juste coût avec une mixité des outils pédagogiques (blended learning, classe inversée, réalité virtuelle, MOOC, ...) et une offre certifiante (logique de blocs) permettant de répondre aux besoins des entreprises et des apprenants.
102	POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE, CE RAPPROCHEMENT CONJOINT DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE ET DE L'ENTREPRISE DANS LA FORMATION EST LA SEULE REPONSE A UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE DE L' AMELIORATION DE LA COMPETENCE AU SERVICE DU PROGRES DES ENTREPRISES ET DE LEURS COLLABORATEURS
104	Ciblée par métier et en adéquation avec les métiers futures

Résumé du champ pour COMMENTAIRESLIBRES		
Vous pouvez, si vous le souhaitez, rajouter des commentaires dans l'espace ci-dessous.		
Réponse	8	15,69%
Sans réponse	43	84,31%
Non affiché	0	0,00%

Identifiant (ID)	**Réponse**
1	bon courage
17	;;
31	Bon courage à vous !
51	L'accompagnement du développement des compétences de salariés (jeunes ou adultes) nécessite de: -bien définir et partager la définition des emplois, -définir et partager les capacités de l'emploi -partager les modalités d'évaluation des capacités -partager sur le "qui évalue" et comment ces capacités sont évaluées , comment elles sont capitalisées voire revisitées -centrer la démarche et la posture du formateur sur la création de situation d'apprentissage, sur la remédiation et non plus sur les contenus ou supports -posséder et de mettre à disposition du formateur un ensemble de ressources pédagogiques, pour qu'il ne soit centré que sur son acte d'accompagnement de ou des apprenants, -posséder un système qualité et de révision des offres et des moyens très structuré.
57	RAS

59	Faire simple et efficace avec le BSP.		
74	Je suis un inconditionnel de l'approche Emploi-Compétences qui doit passer avant l'approche commerciale ...		
89	Je ne sais pas comment travailler sur les compétences quand les "savoir" et "savoir être" scientifiques sont inconnus des apprentis. Les apprentis ont en plus le problème de ne pas chercher à comprendre ce qu'ils lisent, et de s'exprimer de façon très pauvre et approximative		
Résumé du champ pour COORDONNEES [nom]			
Enfin, si vous le souhaitez, vous pouvez laisser vos coordonnées ci-dessous, pour que je puisse éventuellement vous contacter pour des questions complémentaires, et/ou si vous seriez intéressé(e) par une synthèse des résultats de cette enquête.			
Réponse	25	49,02%	
Sans réponse	26	50,98%	
Non affiché	0	0,00%	
Identifiant (ID)	**Réponse**		
6		les noms sont cachés pour des raisons de confidentialité	
8			
9			
13			
25			
33			
39			
44			
48			
52			
54			
59			
61			
66			
74			
76			
78			
86			
85			
87			
95			
96			
97			
102			
104			
Résumé du champ pour COORDONNEES [prénom]			
Réponse	25	49,02%	
Sans réponse	26	50,98%	
Non affiché	0	0,00%	
Identifiant (ID)	**Réponse**		
6		les prénoms sont cachés pour des raisons de confidentialité	
8			
9			
13			
25			
33			
39			
44			
48			
52			
54			

59			
61			
66			
74			
76			
78			
86			
85			
87			
95			
96			
97			
102			
104			
Résumé du champ pour COORDONNEES [nom entreprise]			
Réponse		24	47,06%
Sans réponse		27	52,94%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
6	EURE		
8	CFAI eure		
9	GIM		
13	POLE FORMATION FLANDRE MARITIME		
25	CFAI EURE		
33	Responsable Pôle RH / CEPFI		
39	Eure		
44	EURE		
48	AFPI Eure		
52	afpi eure		
54	AFPI EURE		
59	Normandie		
61	CFAI-EURE		
66	Isère		
74	Pôle Formation UIMM Poitou-Charentes		
76	Pôle Formation Adour		
78	Eure		
86	CFAI de l'Eure		
85	POle Formation UIMM 21-71		
87	CFAI EURE		
95	AFPI Eure		
96	CFAI de l'Eure		
97	ADOUR		
104	UIMM de l'Eure		
Résumé du champ pour COORDONNEES [ville]			
Réponse		23	45,10%
Sans réponse		28	54,90%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
8	Evreux		
9	Orsay		
13	DUNKERQUE		
25	EVREUX		
33	St-Quentin		
39	Evreux		
44	Evreux		
48	EVREUX		

52	evreux		
54	EVREUX		
59	Evreux		
61	Evreux		
66	Moirans		
74	Poitiers		
76	PAU		
78	EVREUX		
86	Evreux		
85	Chalon Sur Saône		
95	Evreux		
96	Evreux		
97	PAU		
102	bourges		
104	EVREUX		
Résumé du champ pour COORDONNEES [département]			
Réponse		22	43,14%
Sans réponse		29	56,86%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
8	27		
9	91400		
13	NORD		
25	27		
33	2		
39	27		
44	27		
48	27		
52	27		
54	27		
59	27		
61	27		
66	38		
74	Vienne		
76	64		
78	27		
86	27		
85	71		
95	Eure		
96	27		
97	64 65		
104	27		
Résumé du champ pour COORDONNEES [tél]			
Réponse		17	33,33%
Sans réponse		34	66,67%
Non affiché		0	0,00%
Identifiant (ID)	**Réponse**		
9		les coordonnées téléphoniques sont cachées pour des raisons de confidentialité	
13			
33			
48			
52			
54			
59			
61			
74			

76			
78			
86			
85			
95			
96			
102			
104			
Résumé du champ pour COORDONNEES [email]			
Réponse	21	41,18%	
Sans réponse	30	58,82%	
Non affiché	0	0,00%	
Identifiant (ID)	**Réponse**		
8		les adresses électroniques sont cachées pour des raisons de confidentialité	
9			
25			
33			
39			
44			
48			
52			
54			
59			

UFR SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ
Département des Sciences de l'Éducation

Mémoire de Master 2
Métiers de la Formation
Parcours Ingénierie et Conseil en Formation - FOAD

Valérie BUQUET

L'APPROCHE EMPLOIS-COMPÉTENCES EST-ELLE UNE RÉPONSE AUX BESOINS DE L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES DANS LE DOMAINE INDUSTRIEL ?

Le Cas de la Branche Métallurgie

Sous la Direction de **Béatrice SAVARIEAU**

Mots-clés : Compétence – Activité – Besoin – Formation – Entreprise – Industrie – Réforme

Résumé : Fortement ébranlée par la crise économique mondiale de 2008, l'industrie française doit aujourd'hui être capable de s'adapter en permanence afin de maintenir sa compétitivité dans un contexte économique mondial complexe et en perpétuelle évolution.
Dans le même temps, l'industrie est en train de vivre une transformation profonde. En effet, les évolutions technologiques amèneront, dans les prochaines années, des effets notables sur l'emploi, le travail et les compétences à mettre en œuvre.
L'ambition marquée du gouvernement Macron est de « construire une société de compétences », posant ainsi la compétence comme un enjeu national.
Alors, on peut s'interroger : l'approche par compétences est-elle la réponse adaptée aux besoins des entreprises dans le monde industriel d'aujourd'hui et celui de demain ?
Et dans ce contexte, il convient de se demander si les organismes de formation ont adapté leur offre en conséquence pour répondre aux besoins des entreprises en matière de développement des compétences.