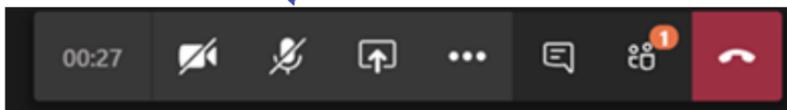




BIENVENUE DANS CE WEBINAIRE

Activer/Couper votre micro



Activer/Couper votre caméra

Ouvrir le tchat

Afin d'éviter les problèmes éventuels de bande passante durant ce webinaire, merci de bien vouloir, à votre arrivée :

- Couper votre micro et votre caméra
- Activer le tchat qui sera notre moyen privilégié de communication



Gérer les compétences clés en entreprise : quels intérêts et quels enjeux pour la performance économique et le bien-être au travail ?

7 septembre 2020



Ouverture du webinaire

Sandra DOS SANTOS

Carif-Oref de Normandie
Référente Centre ressources illettrisme



Introduction

Jean-Paul CHOULANT

Président de Transitions Pro Normandie



Gérer les compétences clés en entreprise

Pascal MOULETTE

Maître de conférences à l'Université de Lyon 2





Gérer les compétences clés en entreprise : quels intérêts et quels enjeux pour la performance économique et le bien-être au travail

Pascal MOULETTE
Université Lumière Lyon 2

Enseignant-chercheur – Université Lyon2

(pascal.moulette@univ-lyon2.fr / 06.83.31.03.54)

- ☞ Maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université Lumière Lyon 2 – IUT Lumière
- ☞ Membre fondateur de la Chaire Management et Santé au Travail (ManSat)
- ☞ Membre du laboratoire Coactis

- ☞ Travaux sur la gestion des compétences clés et la sécurisation des parcours professionnels dans les entreprises et organisations
 - > Evaluation qualitative et financière, individuelle et collective, des incidences du manque de maîtrise des compétences clés
 - > Evaluation du retour sur investissement qualitatif et financier des actions de formation
 - > Capitalisation et valorisation des pratiques « responsables »
 - > Analyse des stratégies d'acteurs

Fil conducteur du webinaire

Manque de maîtrise des compétences-clés : quels profils de salariés, quels symptômes, quelles situations ?

→ Présentation d'un outil de mesure de sa situation

Impact économique et social, et logique de responsabilité sociale : que coûte la non-action ?

→ Présentation d'exemples d'évaluation de coûts

Quelles démarches et quelles conditions d'efficacité des actions de remédiation ?

→ Présentation d'une logique de remédiation

Préambule

Cadre de référence européen (JO L394 du 30.12.2006) : « les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie »

Huit compétences « clés », associées aux connaissances, aptitudes et attitudes jugées essentielles : **la communication dans la langue maternelle** ; la communication en langues étrangères ; la compétence mathématiques et les compétences de base en sciences et technologies ; **la compétence numérique** ; l'apprentissage, **la capacité à entreprendre et organiser soi-même un apprentissage à titre individuel ou en groupe** ; les compétences sociales et civiques ; **l'esprit d'initiative** et d'entreprise ; et la sensibilité et l'expression culturelles.



Préambule

DARES

(Sourisseau et al., 2014)

« **16%** des personnes de 18 à 65 ans, résidant en France métropolitaine, et en situation d'être sur le marché du travail, éprouvent des difficultés dans la maîtrise des compétences clés »



Préambule

Livre blanc sur l'illectronisme

(Syndicat de la Presse Sociale, 2019)

« **23%** des français s'estiment victimes de fracture numérique et en difficulté face aux technologies »

Les compétences-clés : quelle vision d'une partie des entreprises ?

Je n'ai pas le temps

- J'ai d'autres priorités
- C'est lourd à gérer
- Les salariés/agents qui partent en formation, cela nous désorganise
- Ce n'est pas le bon moment
- ...

Les compétences-clés : quelle vision d'une partie des entreprises ?

Je manque d'information

- Je n'ai pas de besoin
- Je ne sais pas comment répondre aux sollicitations
- Je ne sais pas quel dispositif mobiliser pour répondre à ce type de demande



Les compétences-clés : quelle vision d'une partie des entreprises ?

Ce n'est pas mon rôle

- La priorité, dans notre contexte, ce sont les compétences techniques ou celles qui apportent de la valeur ajoutée directe
- Ce n'est pas notre rôle de former aux compétences clés

Les compétences-clés : quelle vision d'une partie des entreprises ?

Ce n'est pas rentable

- Ce n'est pas toujours très profitable aux salariés/agents (... pour leur productivité)
- Les possibilités de transfert des acquis de ces formations sont faibles
- Les engagements financiers sont trop importants
- Le retour sur investissement est difficile à mesurer

Apport de la Théorie de préservation des ressources

(Conservation Of Ressources theory – COR)

(Hobfoll, 1989, 2001, 2002 ; Hobfoll et Shirom, 1993 ; Wright et Hobfoll, 2004 ; Gorgievsky et Hobfoll, 2008)

- ▶ Explication des gains et pertes en capital immatériel tels que connaissances, compétences, esprit d'adaptation et propension à accepter le changement
 - ▶ Explication des cycles d'acquisition (apprentissage) ou de perte (désapprentissage) de ressources
 - ▶ Explication du cercle vicieux d'échec et de mise à l'écart des salariés/agents, qui les freine dans l'acquisition de nouvelles ressources et connaissances
- en quoi la richesse (ou son manque) en ressources joue-t-elle sur la capacité à investir (ou s'investir) pour accroître (ou diminuer) son capital ?**

Résultat de la théorie de préservation des ressources

= des facteurs explicatifs au manque d'investissement en ressources

Pourquoi les salariés/agents en difficulté refusent-ils d'aller en formation ?

- > Pour ne pas dévoiler leur « handicap »
 - > A cause de difficultés logistiques
- > A cause de difficultés dans la gestion de leur temps de travail
 - > Par peur de sentiments de stigmatisation
- > A cause de traumatismes liés au sentiment de « retour à l'école »
 - > A cause de besoins jugés individuels ou non-professionnels
 - > Par peur de perdre leur emploi
 - > Par manque de confiance en soi

= forte sensibilité à la perte de ressources

+

situations non propices à l'investissement en ressources

Des salariés en difficulté dans la maîtrise des compétences clés, quels impacts ?

- ▶ Pour la/les performance(s) individuelle(s)
- ▶ Pour la performance collective
- ▶ Pour la performance économique
- ▶ Pour la performance sociale et la QVT
- ▶ Pour la marque employeur
 - Impact sur la qualité des produits ou des services
 - Impact sur la qualité de prise en charge des clients/usagers
 - Impact sur la relation avec les parties prenantes internes ou externes
 - Impact sur le fonctionnement des équipes
 - Impact sur le niveau de productivité et de performance

Pour se positionner... étude des signaux faibles

- ▶ Avez-vous des collègues, chefs, managers, qui estiment être sur-sollicités par certains membres de leur équipe
- ▶ Avez-vous déjà eu l'impression de devoir créer une sorte de voie de garage pour pouvoir occuper un salarié/agent ?
- ▶ Avez-vous, parmi vos salariés/agents, des personnes qui n'expriment jamais des besoins de formation ?
- ▶ Avez-vous, dans vos effectifs, des salariés/agents qui contournent vos outils en créant leur propre référentiel de travail, de contrôle, de mesure (des notes, des dessins, des symboles, ...)
- ▶ Avez-vous déjà été surpris par le stress ou la violence de la réaction de certains salariés/agents suite à l'annonce d'un changement ?
- ▶ Avez-vous, parmi vos salariés/agents, des personnes qui n'ont pas suivi de formation depuis plus de 10 ans ?
- ▶ Vous a-t-on déjà prétexté un oubli de lunettes pour vous expliquer une impossibilité de lire un document ?

Pour se positionner...

Un outil de mesure de sa potentielle situation

- ❑ Son risque d'être confronté à des situations d'illettrisme
- ❑ L'état des potentielles stratégies de contournement mises en place par ses salariés/agents
- ❑ L'état des potentielles stratégies d'évitement mises en place par ses salariés/agents
- ❑ L'état des potentiels impacts économiques des difficultés rencontrées par ses salariés/agents

1/Exemples d'impacts sur la performance individuelle

- ▶ Mauvaise compréhension des écrits (consignes, règlements, procédures, notes de service, mode d'emploi, notices, plans, courriels, planning...)
- ▶ Appréhension face aux changements (de poste, d'environnement de travail, de chef, de relations contractuelles, déménagement/aménagement de service...)
- ▶ Aménagement de « zones de sécurité » (refus des politiques de mobilité, refus d'aller en formation, difficulté à se situer dans l'espace et dans le temps, développement d'efforts pour préserver son espace...)

- **Employabilité menacée**
- **Erreurs et défauts de qualité**
- **Ecart de productivité**
- **Risque**
- **Insatisfaction des clients/usagers**
- **Insatisfaction des personnels**

2/Exemples d'impacts sur la performance collective

- ▶ Prise en charge d'activités hors fiche de poste (compensation des difficultés de ses collègues, couverture de comportement jugé « frondeur », aide au reporting ...)
- ▶ Sur-sollicitation des collègues et hiérarchiques (demande d'explications supplémentaires, répétition des consignes, contrôle de l'activité, ...)
- ▶ Difficultés d'organisation (manque de flexibilité des salariés/agents, manque de polyvalence, manque de prise d'initiative, difficulté pour organiser les plannings, ...)

→ **Perte de temps**

→ **Glissement de fonctions**

→ **Non-prise en charge d'activités à forte VA**

→ **Risque**

→ **Insatisfaction des clients/usagers**

→ **Insatisfaction des personnels**

Exemple

PME de la métallurgie

52 salariés en cours de mutation technologique (automatisation des postes) et managériale (lean-manufacturing et management visuel)

- ▶ 8 entretiens individuels semi-directifs d'1h avec les membres du CODIR,
- ▶ 10 entretiens individuels semi-directifs d'1/2h avec le personnel (7 du secteur de la reprise, 3 du service qualité).

Exemple PME

Des salariés dotés de compétences « spécifiques »

- ▶ Pour la majorité, satisfont aux exigences de leur poste et de leur employeur
 - ▶ Pour la majorité, sont dotés d'une intelligence situationnelle exacerbée (création d'un espace de travail sécurisé, création d'un réseau de ressources, création de stratégies de contournement et de dissimulation de leur « handicap », ...)
- Des compétences fragiles et vulnérables, mais opérationnelles dans un environnement stable et maîtrisé + un grand savoir-faire

Exemple PME

Des salariés en grande difficulté face aux changements et à l'imprévu Changement = épreuve

« Je suis très stressée, je panique avec tous ces chiffres, pour contrôler les pièces je m'en sors avec un collègue à côté qui m'aide » (OP-M)

« J'ai du mal à diriger l'ordinateur et à comprendre tous les mots donc je me fais aider » (OP-M)

« Dès que je vois des plans de pièce, je panique » (OP-M)

« Pour certains, parler de formation cela inquiète. Cela veut dire « je suis mauvais » ou « attention ils prévoient de me changer de place », donc il y a des réticences » (CODIR-M)

« Je ne veux pas suivre de formation car cela pourrait vouloir dire que je vais évoluer » (OP-M)

Exemple dans la Fonction Publique

Agents en difficulté dans les services d'entretien des espaces verts, de sécurité, de restauration, d'hôtellerie, d'entretien des locaux (ménage, entretien technique, ...),
... plutôt pour des agents de catégorie C ou contractuels

Etablissement public

Service comptant 17 agents, dont trois responsables, avec des services techniques, maintenance, entretien et cuisine

Impacts sur le performance collective dans l'établissement public

- pertes de temps liées à un manque de compétences pour utiliser des ordinateurs (pour lire des mails d'information, des consignes de travail, des informations envoyées par la Région, etc.),
- pertes de temps liées au manque de compétences des agents pour renseigner les formulaires d'entretiens annuels ou professionnels,
- pertes de temps des responsables pour diffuser des informations oralement plutôt que par écrit, ou pour se déplacer vers chaque agent pour s'assurer que les informations écrites sont bien comprises,
- sous-utilisations de machines (de nettoyage par exemple avec une utilisation à 30% de leur capacité),
- pertes de temps liées à la construction de documents de travail ou visuels spécifiques tenant compte des difficultés de certains agents,
- sur-sollicitations de hiérarchiques, mobilisés par leurs agents pour expliquer des documents écrits professionnels ou personnels (bulletin de paie, courriel, fiche de remboursement de frais, ...),
- recrutement de contractuels du fait d'absence de compétences suffisantes en interne ...

3/Exemples d'impacts sur la performance économique

- ▶ Sur-coûts liés aux régulation d'erreurs (corriger, refaire, détruire, redire...)
- ▶ Absentéisme, turn-over, absence en formation, heures supplémentaires, recrutement d'intérimaires ...
- ▶ Freins au développement de nouveaux projets, de nouvelles formes de travail (auto-censure)
- ▶ Risque

Exemple de bilan de l'estimation des dysfonctionnements pour 9 salariés en difficultés dans la métallurgie (PME de 52 salariés)

- ◆ Surtemps : temps supplémentaire, jugé inutile ou perdu, passé à réguler collectivement les lacunes du personnel = **23 268 euros**
- ◆ Sur-salaire : masse salariale supplémentaire ou complémentaire engagée pour réguler collectivement les lacunes du personnel = **101 075 euros**

↪ **Soit 4,4% de la masse salariale annuelle**

Exemple de bilan de l'estimation des dysfonctionnements pour 12 salariés en difficultés dans la logistique (industrie agro-alimentaire – service de 61 salariés)

- ◆ Surtemps : temps supplémentaire, jugé inutile ou perdu, passé à réguler collectivement les lacunes du personnel = **133 778 euros**
- ◆ Non-productions : erreurs en logistique ayant entraîné des pertes de production = **32 670 euros**

↪ **Soit 2.8% de la masse salariale annuelle du service**



Exemple de bilan de l'estimation des dysfonctionnements pour Un service de 17 personnes dans un établissement public

Etablissement public

Service comptant 17 agents, dont trois responsables, avec des services techniques, maintenance, entretien et cuisine

Impact sur la performance évalué à environ 1 ETP

4/Exemples d'impacts sur la performance sociale et la qualité de vie au travail

- ▶ Des salariés/agents en souffrance qui parlent de « peur », de « stress », de « panique », qui restent dans une position attentiste, qui notent « l'envahissement » des écrits comme sources de perturbation...
- ▶ Des salariés/agents qui ont une forte appréhension face au changement du contenu de leur poste et de l'espace de travail (« je suis bien », « tout va bien », « je ne souhaite pas changer »...)
- ▶ Des salariés/agents qui développent un sentiment de non-intégration à l'entreprise et à ses projets, et un sentiment d'infériorité face à la « norme »...
- ▶ Des organisations avec des tensions et un climat social dégradé (sentiment de manque d'effectifs, sur-charge de travail de ceux qui ont la compétence, ...)

5/ Exemples d'impacts sur la marque employeur

- ▶ Insatisfaction des salariés/agents
- ▶ Qualité du service rendu non-optimal (non-qualité du service, non-qualité de la prise en charge, non-qualité de la relation-communication avec le client/usager)
- ▶ Image d'une structure qui emploie des salariés/agents en difficulté, voire incompetents, voire qui ne ferait rien pour améliorer la situation (RSE en question)
- ▶ Insatisfaction des personnels en place (surcharge et sentiment de non-action)



Quelles ressources peuvent permettre aux salariés/agents en difficulté dans la maîtrise des compétences clés de sortir du cercle vicieux dans lequel ils semblent enfermés ?

Préconisations

1 / Exploitation de ressources énergétiques

Des salariés pro-actifs, dotés d'agilités, et qui ont développé des savoir-faire particuliers pour compenser leurs lacunes

→ Préconisation pour la remédiation et l'accompagnement :
exploiter et valoriser la propension à investir certaines
ressources de survie

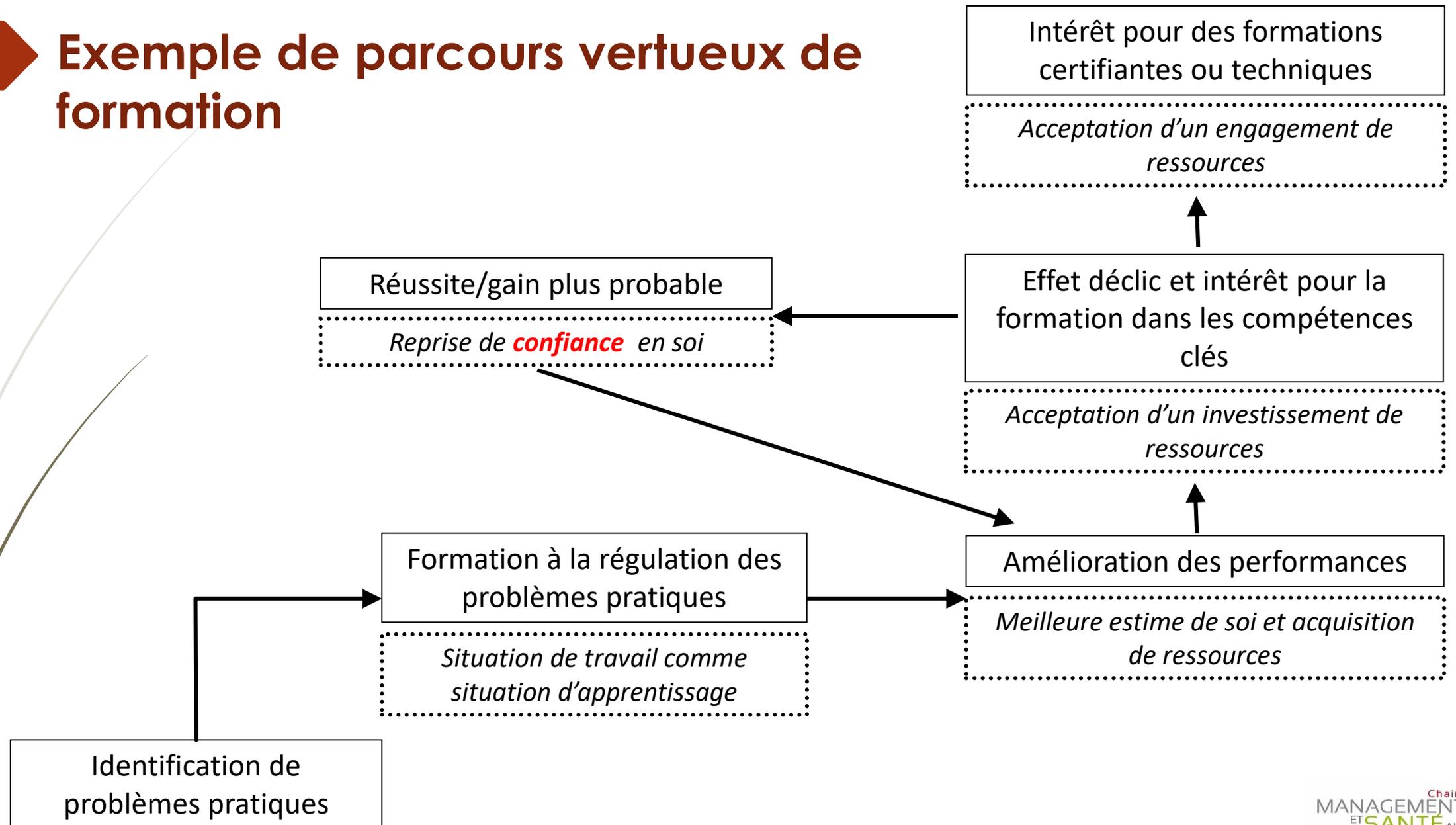
Préconisations

2/ Création d'une clé motivationnelle pour traiter la fatigue émotionnelle et redonner confiance

- ☒ Un signal politique fort envoyé par la hiérarchie, ou la direction, ou une structure d'appui et de conseil
- ☒ Un parcours de relèvement des compétences professionnelles
- ☒ La prise en compte des difficultés quotidiennes et concrètes des salariés/agents comme base des actions de remédiation

→ Préconisation : apport de ressources de nature psychologique et issues du collectif

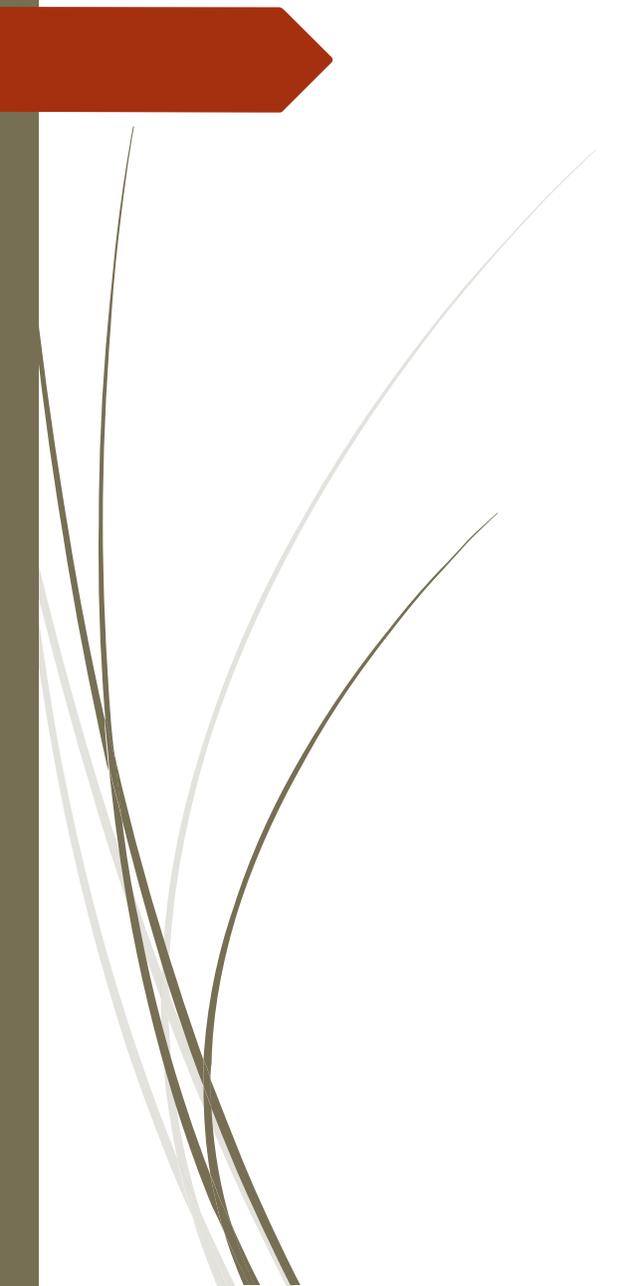
Exemple de parcours vertueux de formation



Etude d'impacts d'un parcours de formation adapté

Bilan de l'estimation du retour sur investissement pour les 12 salariés en difficultés dans la logistique

- **Evaluation qualitative post-formation** : amélioration notable sur 9 thématiques (gestion du stress, respect des consignes, diffusion des informations, passation des consignes, appréhension des écrits, sollicitation de la hiérarchie, utilisation des indicateurs de gestion, définition des rôles, concertation équipe)
- **Evaluation quantitative et financière post-formation** : baisse de 45,5% des coûts identifiés après 4 mois

A decorative graphic on the left side of the slide. It consists of a solid red arrow pointing to the right, positioned at the top. Below it, several thin, curved lines in shades of brown and grey sweep upwards and to the right, resembling stylized grass or reeds.

Merci pour votre attention

Questions/réponses

Sylvie LEROUX

Pôle Emploi Normandie

Chargée de mission à la Direction régionale

Chantal JUHASZ

Medef Normandie

Coordinatrice Régionale Emploi Formation

Chaire
MANAGEMENT
ET SANTÉ
AU TRAVAIL

Coactis

e
pôle emploi

PARTENAIRE D'AVENIR
TRANSITIONS
PRO Normandie

carif-oref
de Normandie

Conclusion

Les suites à donner :

- Déploiement de l'outil
- Accentuer la complémentarité entre les entreprises, Pôle emploi, Transitions Pro et les OPCO

Chaire
MANAGEMENT
ET SANTÉ AU
TRAVAIL

Coactis



PARTENAIRE D'AVENIR
TRANSITIONS
PRO Normandie

carif-oref
de Normandie