

« Les métiers à gestes dans le secteur agroalimentaire... et ailleurs »

Étude et mise en place d'un outil de gestion des compétences pour les métiers à gestes : Job Manager



Avec le soutien du
Fonds social européen

iüii

Soutenons l'économie.
Enrichissons vos compétences.

www.iuil.lu

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte : l'Observatoire des compétences (OC) et les études thématiques	4
2. Focus sur le secteur « Agroalimentaire »	5
2.1. Périmètre de l'étude	5
2.2. Les métiers à gestes	7
2.3. Nouvelle approche	9
3. Les métiers à gestes dans le secteur agroalimentaire	10
4. Une plateforme pragmatique : Job Manager	15
4.1. Pourquoi un tel instrument ?	15
4.2. Job Manager: descriptif succinct	16
4.3. 1 ^{er} essai et mise au point	19
4.4. Quels usages pour Job Manager ?	20
4.5. Job Manager mode d'emploi	20
4.6. Workshop de diffusion	21
5. Conclusions	22
6. Remerciements	23

« Les métiers à gestes dans le secteur agroalimentaire... et ailleurs ».

Étude et mise en place d'un outil de gestion des compétences pour les métiers à gestes : **Job Manager**



Avec le soutien du
Fonds social européen

1. CONTEXTE : L'OBSERVATOIRE DES COMPÉTENCES (OC) ET LES ÉTUDES THÉMATIQUES

Cette étude s'inscrit dans le cadre du projet « Observatoire des Compétences » prévoyant une série d'actions à mener avec diverses institutions et/ou entreprises.

L'Observatoire des Compétences vise au moins deux finalités qui sont directement en relation avec les problèmes actuels du marché du travail luxembourgeois :

- rapprocher davantage le monde de l'éducation et de la formation avec celui du travail ;
- disposer d'une meilleure "labour market intelligence" permettant d'anticiper les questions relatives aux évolutions du marché du travail et l'adéquation des qualifications aux emplois. Les dispositifs de l'Observatoire des Compétences destinés à anticiper les besoins du marché de l'emploi ainsi que leur liaison avec les systèmes éducatifs et de formation continue s'inscrivent clairement dans la stratégie 2020 de croissance "smart, sustainable and inclusive" de l'Union Européenne.

Dans ce contexte, l'Observatoire des Compétences poursuit plusieurs objectifs opérationnels :

- Identifier les compétences dont les collaborateurs des entreprises et administrations luxembourgeoises devraient disposer pour mener à bien leurs activités.
- Permettre, sur base des analyses sectorielles, une implémentation rapide de formations continues en impliquant dès le départ les acteurs du terrain et transmettre aux décideurs des formations initiales les résultats des analyses sectorielles pour que ceux-ci puissent revoir, si nécessaire, les curricula qui les concernent.
- Donner aux décideurs et professionnels des secteurs économiques concernés des éléments tangibles, afin qu'ils puissent s'accorder sur des solutions de formation continue à mettre en œuvre, en collaboration avec les acteurs de la formation continue.
- Mener, dans un souci d'accroissement de la compétitivité économique du pays, des réflexions plus prospectives afin d'anticiper les nouvelles compétences dont les secteurs auront besoin notamment pour orienter les politiques éducatives et de formations initiale et continue.
- Cette étude a été rendue possible par la contribution de plusieurs entreprises relevant des secteurs de la distribution et agroalimentaire. Elle porte sur le concept des métiers à gestes et trouve son originalité dans la démarche méthodologique mise en œuvre.

2. FOCUS SUR LE SECTEUR « AGROALIMENTAIRE »

2.1. Périmètre de l'étude

Dans le cadre de ses activités de veille, l'IUIL reste attentif aux secteurs qui pourraient être confrontés à une demande d'emploi, à des besoins en compétences particulières ou faisant état de besoins en formations spécifiques. Ces activités de veille sont permanentes et prennent des formes diverses tels les revues de presse et légale, concertation avec des opérateurs et décideurs de différents domaines, participations à des conférences, etc.

Dans cet esprit, deux collaborateurs de l'IUIL et de l'ADEM ont participé dès 2011 à un séminaire portant sur « L'avenir de l'alimentation : les produits, les services et les acteurs » organisé par la société Futurable à Paris. Il s'agissait d'un séminaire traitant de la prospective alimentaire tant au niveau des producteurs que des consommateurs.

Parmi les « scénarii possibles » proposés, il y avait la possibilité de privilégier les circuits courts, les produits de qualité voire, une activité agroalimentaire compatible sinon attentive au développement durable.

Par ailleurs, il y a été constaté que le secteur agroalimentaire apparaît comme extrêmement régulé. Cette régulation s'opère à différents niveaux.

Au niveau des Etats il sera question des politiques de santé publique, de sécurité alimentaire mais aussi de responsabilités en matière d'aide au développement et de lutte contre la faim dans le monde. De façon concrète, les questions qui se cachent derrière ces éléments alimentent les débats relatifs aux cultures de céréales « OGM », les crises alimentaires comme celle de la dioxine ou des préparations à base d'abats de cheval ou plus récemment encore les manifestations des agriculteurs à l'encontre de la politique agricole commune et le prix du lait.

Le secteur voit aussi apparaître à foison des labels de toutes sortes qui peuvent relever du mode de production. Ce sont les labels de qualité, la certification bio, les contrôles géographiques, etc. D'autres normes concernent les modalités de commercialisation telles que le commerce équitable par exemple. Les normes sociales impactent aussi les comportements alimentaires. Ils peuvent être influencés par les religions, les médias au travers de l'abondance de publicité qu'ils diffusent. D'autres normes sociales et culturelles sont à considérer: la place occupée par les repas pris en famille, la durée et les modes de préparation de ces derniers, les évolutions de la cellule familiale. Enfin, l'approche « médicalisée » que revêtent nos pratiques alimentaires gagne aussi en importance.

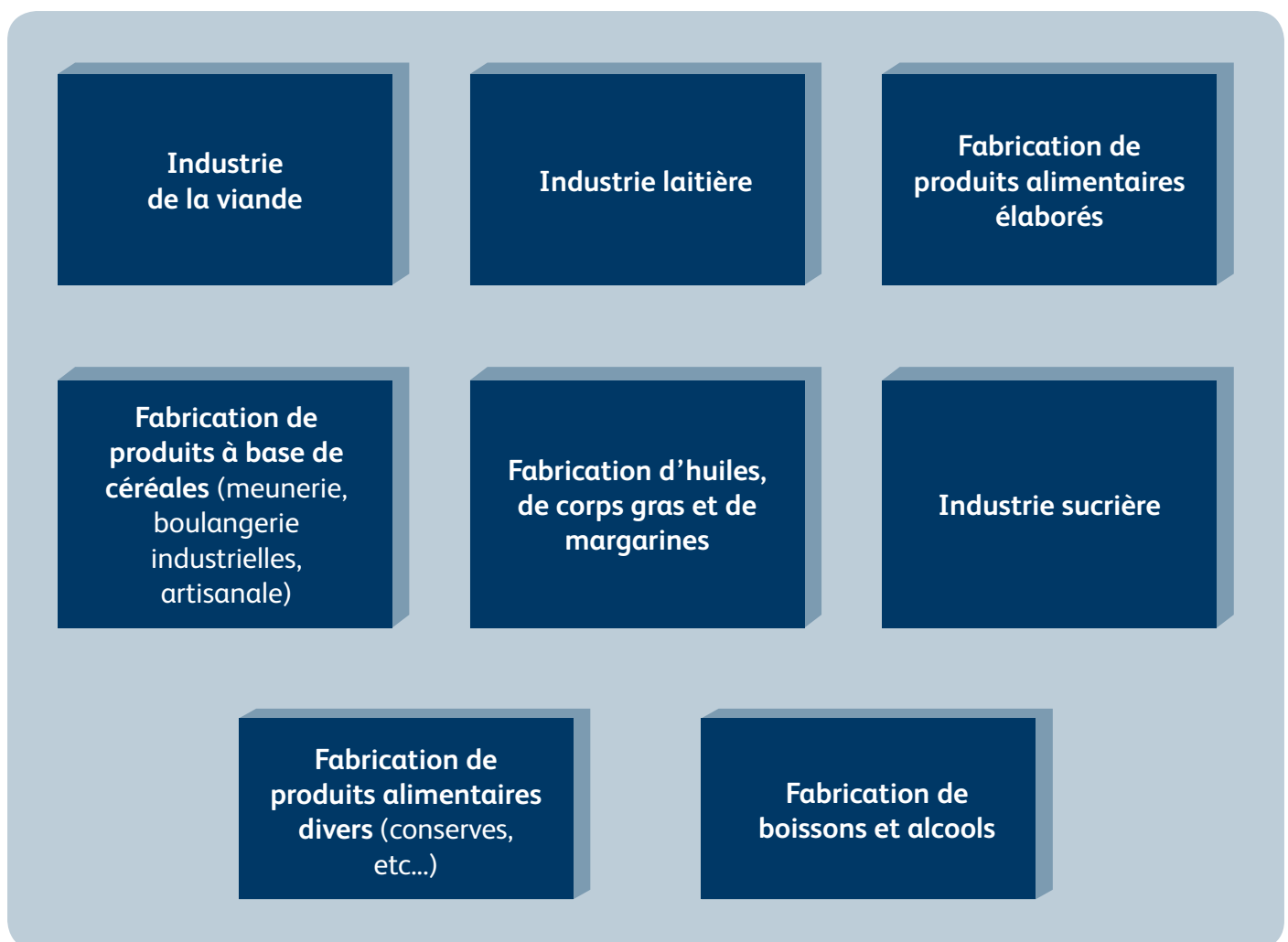
Après un certain temps de réflexion tout en restant attentif au secteur, l'IUIL a fini par organiser un workshop que l'on peut qualifier d'opportunité. Le but de ce workshop était de valider l'intérêt pour une étude thématique dans le cadre de l'Observatoire des Compétences sur les métiers du secteur agroalimentaire.

Cet atelier a réuni une dizaine de personnes issues du secteur de la distribution, du secteur agroalimentaire, d'une école active dans le secteur et un collaborateur de l'ADEM.

Au cours de ce workshop, il a été décidé de mettre le focus sur le maillon « aval » du secteur que l'on scinde généralement en trois maillons.



Ce maillon se découpe d'ailleurs lui-même en 8 grandes familles* d'activités présentes dans des mesures variées au Luxembourg.



* Typologie extraite de « Les métiers de l'agroalimentaire en Lorraine », dossier réalisé par INFOLOR, Real'Id, la Chambre régionale d'Agriculture de Lorraine, Pôle agroalimentaire Lorrain (2012).

Les principales activités et transformations apportées aux matières premières se résument quant à elles de la façon suivante :

CONDITIONNER (ex : détaillage de la viande, légumes en barquette ou sachet ...)

RAFFINER (ex : blanchiment du sucre, du sel ...)

DÉBACTERISER (ex : pasteurisation, stérilisation ...)

EXTRAIRE UNE PARTIE (ex : amidon de maïs, extraits de plantes - texturants, aromatique, colorants de transformation ...)

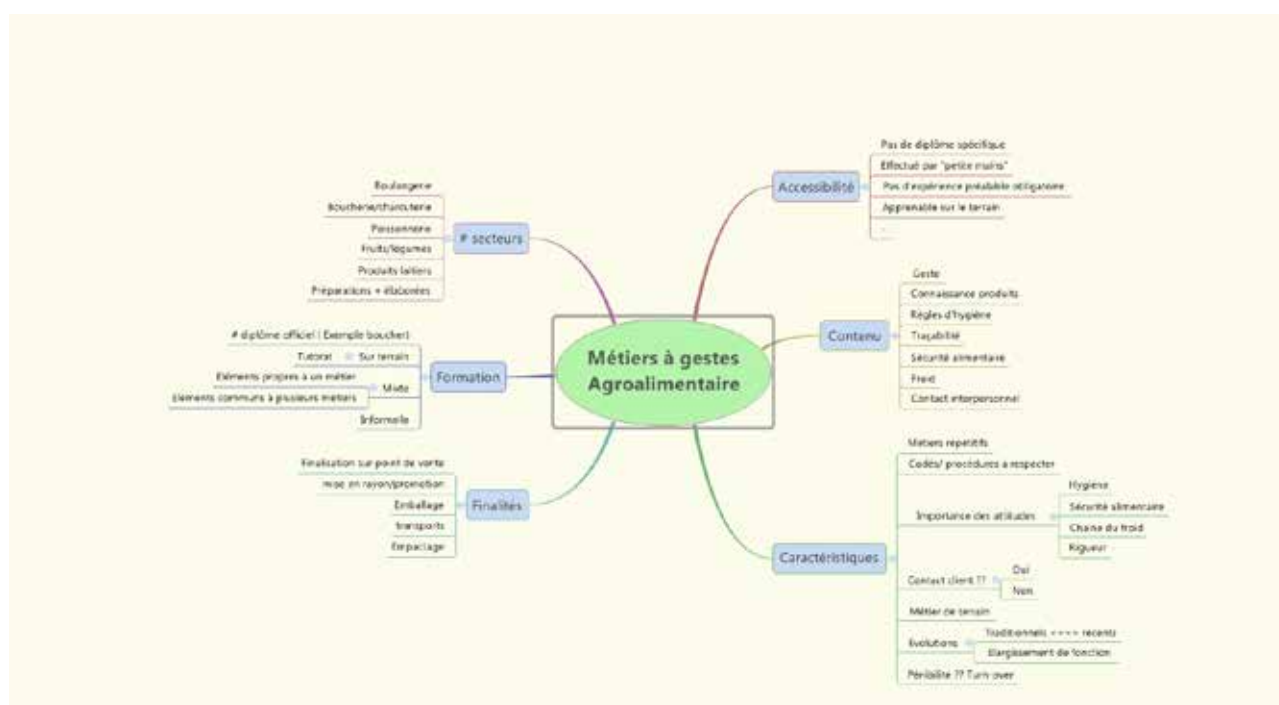
TRANSFORMER OU LES CUISINER (ex : broyage, torréfaction, lyophilisation, cuisson, fabrication d'arômes de transformation ...)

ASSEMBLER (ex : soupes et potages, sauces, plats cuisinés ...) Il s'agit alors des procédés agroalimentaires.

C'est lors de cette première réunion de travail qu'a été évoqué le concept de « métiers à gestes » pour la première fois. Ce concept a été avancé par un collaborateur de l'Adem pour lequel il y avait (a) de nombreux postes à pourvoir dans l'industrie et le commerce agroalimentaire pouvant être occupés par des personnes qui, à défaut d'un niveau d'étude élevé, disposent d'un savoir-faire, d'un « geste », d'attitudes requises pour occuper le poste.

2.2. Les métiers à gestes

Cette notion de métiers à geste a été retravaillée et faute de « définition dictionnaire », il nous est apparu plus opportun de définir ce concept à partir de ces attributs. La carte heuristique suivante tente de clarifier le concept. Cette approche permet à chacun d'intégrer voire de compléter les attributs permettant de définir les métiers à gestes.



Les métiers à gestes - Carte heuristique

Force est de constater avec le recul que le temps investi pour définir et présenter le concept à nos différents interlocuteurs s'est révélé efficace. Les métiers à gestes pour le secteur agroalimentaire¹ se retrouvent dans les différentes spécialités du secteur que sont la boulangerie, la charcuterie/boucherie, etc. Par extension on peut même y ajouter un secteur « préparations + élaborées » et certains postes d'entreprise offrant un « service traiteur ».

On constate d'ailleurs une forme de rapprochement entre les finalités de certaines fonctions de préparation (assemblage de produits, finalisation sur le point de vente, découpe ...), de logistique et de commercialisation (vente, information/conseil, valorisation des produits ...).

Ces métiers sont généralement accessibles à des personnes non diplômées (ce qui ne signifie pas non qualifiées). Ils sont d'ailleurs la plupart du temps appris sur le terrain, effectués par ce que l'on appelle parfois les « petites mains » et ne requièrent pas d'expérience préalable.

Cependant ce sont des professions souvent très structurées dans l'exercice desquelles il faut respecter des règles de sécurité et d'hygiène très strictes. Toutes les entreprises rencontrées ont fait référence à leur manuel de procédures HACCP et à la maîtrise absolue de ces dernières.

Parmi les éléments constitutifs de ces métiers, il faut aussi citer la connaissance des produits. Ce terme doit être compris dans le sens large incluant les matières premières et les produits finaux destinés aux clients. Cette connaissance permet de « respecter » les matières premières et de les exploiter au mieux mais aussi d'informer les clients sur leurs qualités et caractéristiques.

Hormis tout cela, il reste la question du « geste » qui selon les cas s'avère essentiel ou non. Cette dimension gestuelle sera certainement plus importante pour du filetage ou de l'écaillage de poissons de diverses espèces que pour la préparation de plateaux repas à embarquer dans un avion ou un TGV.

¹ Agroalimentaire est à comprendre dans le sens défini préalablement lors de la définition du périmètre de l'étude et de la décision de se focaliser sur la partie aval de secteur.

2.3. Nouvelle approche

Cette approche centrée sur les métiers à gestes a été présentée dans le cadre d'une seconde réunion de travail au cours de laquelle, les participants avaient été invités à se préparer notamment, sur base de la définition transmise en identifiant des métiers à gestes de leur organisation.

iuii Soutenons l'économie. Enrichissons vos compétences.


PRÉPARATION POUR LE WORKSHOP

Pour le workshop, nous vous invitons à

- Identifier des métiers à gestes selon notre définition
- Vous munir des descriptifs de postes de ces métiers
- Quantifier (dans une certaine mesure) le besoin en main d'œuvre

Ceci nous permettra d'avoir un workshop plus intéressant et enrichissant.

Notez que vous ne serez pas obligé de partager vos documents avec tout le groupe.



Lors de ce workshop, les objectifs et le dispositif de l'étude ont été résumés de la façon suivante. Le but est de parvenir à décrire des métiers à gestes du secteur agroalimentaire (10) à partir de compétences simples. Ces compétences seront « stockées » dans une base de données opérationnelle –Job Manager- Chacune de ces compétences étant elle-même décrite à partir d'un nombre déterminé de comportements attestant de la maîtrise avérée ou non de ladite compétence.

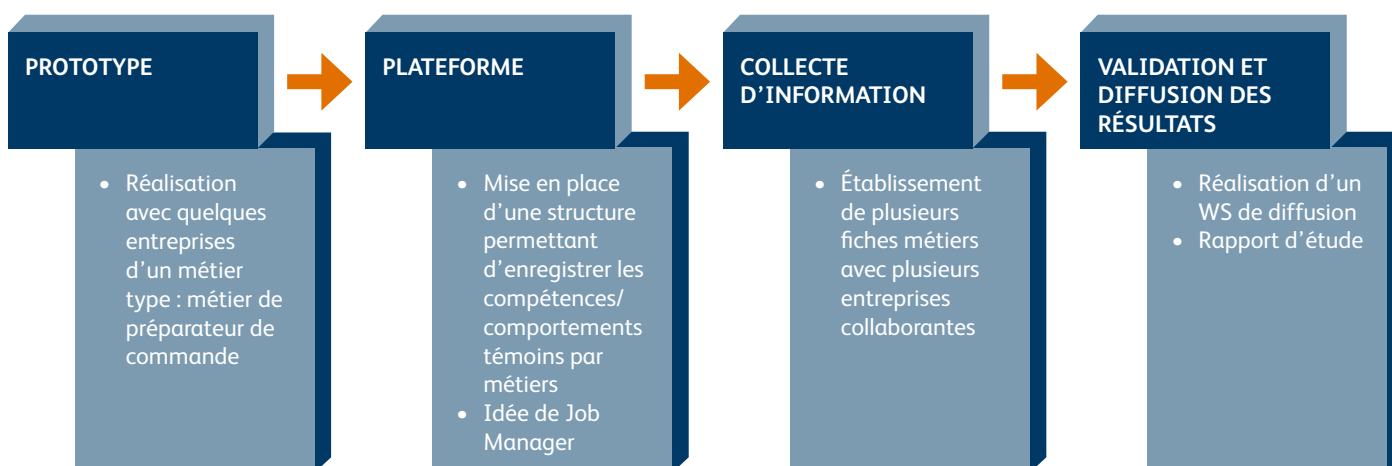
Quelle est l'utilité de la démarche et à quoi cela pourrait-il servir ?

D'un côté, ces descriptifs de métiers seraient utilisables en entreprises pour la formation des nouveaux engagés et de leurs tuteurs, l'évaluation de ces nouveaux collaborateurs en cours et en fin de période d'essai voire même plus tard.

D'un autre côté, ces descriptifs pourraient aussi être mis à disposition des écoles ou des organismes de formation /réinsertion afin d'être utilisés comme référentiels de formation.

Enfin, d'un point de vue méthodologique le recours à un outil opérationnel renverse la démarche de recherche de l'IUIL. Avec cette démarche, d'une position de demandeur d'informations sur les postes et compétences requis par le marché du travail, l'institut devient offreur d'une solution. L'entreprise y trouve un moyen de structurer ses démarches d'accompagnement et de formation interne. L'institut collecte par cette voie de façon structurée les informations sur les compétences requises pour les métiers à gestes.

La démarche adoptée a été la suivante :



3. LES MÉTIERS À GESTES DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Dans le cadre de ce projet, nous avons eu l'occasion de travailler sur les métiers à gestes et, puisque c'était l'intention initiale, nous nous sommes focalisés sur les métiers du secteur agroalimentaire. Dans un premier temps nous avons réuni plusieurs entreprises autour d'une même table pour réaliser un premier workshop.

Cela a été réalisé bien qu'il soit apparu lors des premiers contacts que les entreprises trouvent du personnel pour ce genre de poste. Cependant, elles admettent aussi que ces métiers sont une source de coûts en termes de recrutement, formation et turn-over.

Avec le recul, nous pouvons constater que nous avons eu autour de la table plusieurs catégories d'entreprises :

- des entreprises de distribution occupant des vendeurs/approvisionneurs de rayons de denrées alimentaires ;
- des entreprises au caractère plus « industriel » que ce soit dans la préparation de repas, de services traiteurs mais aussi de préparation/mise à disposition sur des points de vente de produits préparés ;
- des entreprises de préparation et mise à disposition de produits à l'attention des professionnels du secteur HORESCA.

Le trait commun pour ces entreprises est l'existence d'un besoin en main d'œuvre compétente sans être d'un niveau de qualification ou d'éducation très élevé. Deux points issus des discussions sont remarquables :

Le premier concerne le souhait des entreprises de garder pour elles leurs pratiques d'encadrement des travailleurs à gestes. Toutes les entreprises ne sont pas complètement prêtes à partager leurs pratiques, leur organisation du travail, leurs méthodes d'accompagnement de leurs collaborateurs. A la réflexion, cette frilosité au partage peut sans doute s'expliquer de façons différentes.

Il y a d'une part, la volonté de garder un certain « avantage » sur ses concurrents en gardant pour soi les résultats des travaux internes d'organisation, de formation et les méthodes de travail propres à l'entreprise qui lui garantissent des produits de qualité au meilleur coût.

LES MÉTIERS DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE DÉCRITS :

- Chauffeur livreur : produits de restauration
 - Aide poissonnier
 - Préparateur de commandes Fruits et légumes
 - Aide catering
 - Chauffeur plats préparés
 - Commis de cuisine
- Aide cuisinier
 - Aide pâtissier
 - Apprenti/cuisine/pâtissier
 - Plonge vaisselier
 - Pâtissier – boulanger
 - Chef de partie

L'autre aspect est peut-être davantage un ressenti qu'un constat objectif. Dans certains cas, il nous a semblé **qu'en dehors des contingences HACCP**, le niveau d'organisation de la formation des collaborateurs occupant des postes à gestes pouvait encore être davantage développé.

Le second point remarquable des discussions, en ces temps où la réforme de la formation professionnelle au Luxembourg fait débat dans la presse, porte sur le niveau d'exigence. Il faut constater que si les entreprises sont attentives à disposer d'une main d'œuvre qualifiée capable de travailler des produits alimentaires, elles sont tout aussi conscientes que ce serait « abusif » pour certains postes de recourir à des pâtisseries, chef de cuisine, des poissonniers, des bouchers bref à du personnel surqualifié pour des postes à gestes.

Cela ne veut pas dire que ces postes ne requièrent pas de qualifications car ces emplois nécessitent du personnel compétent. Les compétences dont doit disposer ce personnel relèvent des savoirs et savoir-faire mais le savoir-être y tient une place sinon prédominante en tout cas très importante.

Dans tous les métiers que nous avons été amenés à décrire avec Job Manager, à un moment ou un autre la question des attitudes a été abordée. Parmi celles qui sont privilégiées, on signalera la rigueur.

Peut-être peut-on tenter la comparaison suivante pour expliquer ce « privilège ». Comme en biologie, il est question de cellules -souches qui permettent de générer d'autres cellules des êtres vivants, « Rigueur/ Respect » apparaît un peu comme « l'attitude-souche » de toutes les autres privilégiées dans les métiers à gestes.

Respect des règles HACCP, respect des horaires, hygiène corporelle, respect des procédures, respect de la hiérarchie, etc. En fait, ce sont sur ces compétences que va se faire la différence entre les bons et moins bons collaborateurs pour des postes à gestes. Sans signifier que les autres savoirs et connaissances ne sont pas utiles, cette attitude d'exigence par rapport à soi-même est quelque chose qui s'acquiert. A la différence des compétences techniques qui s'apprennent.

Par exemple, il sera plus aisé d'apprendre à un collaborateur un geste technique tel que la façon de trancher un jambon de manière économiquement rentable que de modifier une attitude centrée sur le respect permanent de la propreté et l'organisation du poste de travail.

On peut insister : acquérir une compétence sociale ou développer une attitude n'est pas impossible mais cela demande plus de temps et plus d'attention que d'apprendre un geste technique. Dans l'examen des métiers qu'il nous a été donné de décrire avec Job Manager et donc au travers des discussions que nous avons eues avec les professionnels, nous retrouvons de façon assez systématique deux types de compétences. Les compétences transversales communes à différents métiers à gestes de l'entreprise et des compétences spécifiques particulières aux métiers étudiés.

Il existe plusieurs « familles » de compétences transversales :

- celles qui touchent aux règles et contraintes **HACCP** ;
- ce qui concerne la **maintenance** au sens large car cela peut aller du nettoyage des instruments de travail et machines mais aussi conserver la propreté et le rangement du poste de travail ;
- les attitudes au travail et particulièrement face aux tâches ;
- les relations aux autres et à la hiérarchie.

Ces catégories ne sont pas toujours mutuellement exclusives selon les entreprises rencontrées ; il est arrivé que des compétences liées à la maintenance soient associées aux règles HACCP ou inversement.

Voici à titre d'exemples, quelques compétences telles que nous les avons reprises dans nos descriptifs de compétences pour des métiers à gestes :

ATTITUDES AU TRAVAIL

EXEMPLE 1 : Se montre ponctuel et fiable

- Respecte les collègues et l'autorité
- Accepte et suit les consignes
- Fait preuve de rigueur dans son travail
- S'exprime correctement avec les collègues (de manière assertive)
- Coopère en prenant sa part de travail
- Fait preuve de persévérance face aux tâches répétitives
- Tient le poste de façon autonome
- Témoigne d'un sens pratique

EXEMPLE 2 : S'adapte aux changements et imprévus

- Est un collaborateur sur lequel on peut compter (fiable, ponctuel...)
- Est curieux et intéressé par « Le Métier »
- Est rigoureux et exigeant
- Est attentif à la qualité des lieux de travail
- Prend sa part de travail

COMPÉTENCES « HACCP »

EXEMPLE 1 : Respecte la chaîne du froid pour les produits périssables

- Porte les vêtements de sécurité
- Se lave les mains régulièrement
- Respecte les règles de sécurité lors de l'utilisation des outils

EXEMPLE 2 : Respecte la chaîne du froid

- Applique les règles HACCP
- Applique les consignes de sécurité inhérentes au matériel et aux personnes
- Porte les vêtements de travail requis et une tenue propre

EXEMPLE 3 : Applique les règles HACCP aux outillages et ustensiles

- Porte les équipements requis (gants, charlotte, tablier ...)
- Sépare bien les matières premières des matières résiduelles et des emballages
- Respecte la chaîne du froid
- Respecte les DLC (initiales et après ouverture)
- Se lave et se désinfecte les mains
- Utilise le lave-bottes
- Respecte les conseils de sécurité relatifs aux manipulations de charges

COMMUNICATION/TRAVAIL D'ÉQUIPE

- Trouve sa place dans l'équipe et dans le respect de chacun
- Témoigne de maîtrise personnelle dans la relation avec les autres et la hiérarchie
- Ecoute et intègre les conseils
- Bon sens du travail d'équipe

Dans certaines entreprises, de façon transversale il a été question d'une compétence appelée « prestations » ou « production ». Cette compétence entend considérer les standards de productivité en termes de quantité et de qualité, les réactions en cas de panne ou de non-conformité.

PRESTATIONS

- Rencontre les critères de quantité fixés
- Respecte les standards de qualité définis
- Respecte les délais
- Maintien constamment un poste de travail propre et rangé
- Effectue un contrôle visuel du résultat de son travail
- Signale et fait appel à la maintenance en cas de problème
- Prend des actions nécessaires en cas de contrôle qualité négatif
- Consulte spontanément les règles et procédures
- Retrouve les informations nécessaires à son travail dans les règles et procédures

PRODUCTION

- Applique les fiches techniques dans la mise en œuvre (qualité constante et irréprochable)
- Gestion efficace des produits et matières premières (inventaire, respect, hygiène, chaîne du froid, invendus...) et du matériel
- Assure une qualité constante et une variété permanente des produits proposés
- Sait prendre des initiatives sans aller contre les attentes de ses supérieurs hiérarchiques
- Connaissance de son poste de travail, incluant l'organisation du travail au niveau personnel et matériel
- confectionne le nombre défini de production selon les standards de qualité/quantité

Pour la bonne forme et pour être complet, il faut signaler qu'une entreprise fait aussi état de compétences de base, normalement acquises préalablement à l'embauche et vérifiées lors du recrutement. Elle a tenu à les intégrer dans les descriptifs de poste car même si cela reste exceptionnel, il arrive qu'en cours d'emploi, leur maîtrise complète ne soit pas vérifiée.

COMPÉTENCES PRÉREQUISES

- Sait lire
- Sait écrire
- Sait calculer
- Sait s'exprimer dans la langue véhiculaire (FR)

En ce qui concerne les compétences métiers, il apparaît qu'elles sont plus d'ordre technique et directement liées au poste de travail.

Pour certains métiers, on pourra distinguer les compétences « gestuelles » liées aux tâches à réaliser et la connaissance des produits. Pour illustrer ce propos, nous reprenons comme exemple les comportements et compétences requises pour un poste d'aide poissonnier.

RÉCEPTIONNE LA MARCHANDISE

- Range les caisses à l'endroit approprié
- Vérifie la qualité des produits/poissons
- Appelle le service qualité pour refuser les marchandises si besoin

PRÉPARE LES COMMANDES

- Pèse les poissons et note les poids
- Range les poissons dans les caisses
- Vérifie les exigences du client
- Range les caisses préparées à l'endroit désigné pour expédition
- Range les poissons dans les caisses de manière à en préserver toutes les qualités
- Tient compte de la commande pour sélectionner le bon emballage
- Vérifie la propreté des caisses et les nettoie si besoin

CONNAISSANCE DES PRODUITS (POISSONNIER)

- Identifie les différentes espèces de poisson
- Manipule les produits avec précaution
- Evite de mélanger les types de poissons
- Met les poissons en valeur dans les caisses
- Protège les poissons du contact direct avec la glace
- Met la glace nécessaire dans les caisses
- Estime correctement les poids des différents poissons

On peut tenter de structurer les composants des métiers à gestes en ayant une double approche.

D'une part, il y a l'approche « compétences transversales » qui est commune aux différents métiers et qui souvent au sein d'une même entreprise sera identique pour tous les métiers. Ces compétences regroupent les aspects attitudes valeurs, communication voire les standards de production. Les compétences techniques relèvent davantage des processus opérationnels, des gestes techniques à poser et des connaissances que cela implique notamment pour le secteur agroalimentaire au niveau des matières premières.



4. UNE PLATEFORME PRAGMATIQUE : JOB MANAGER

4.1. Pourquoi un tel instrument ?

Dans le cadre de ce projet, il est apparu nécessaire, pour communiquer sur les métiers à gestes de façon univoque avec les entreprises partenaires, de se doter d'un outil opérationnel commun. Ce besoin a donné lieu à Job Manager, un gestionnaire de base de données qui est décrit ci-dessous. Outre son aspect opérationnel, cet outil a influencé de façon conséquente la méthodologie déployée dans cette étude.

Ainsi lors d'un atelier, il a été observé que les participants ont éprouvé certaines difficultés à s'accorder sur ce qu'il fallait entendre par compétences, processus, activités, etc.

Séance tenante, un tableau à double entrée a été dessiné reprenant en ligne des « compétences », en colonne des « processus » et aux intersections des « comportements ». L'approche semblait pertinente et structurante encore fallait-il se doter d'un outil de gestion de base de données permettant de traiter de façon pertinente ces informations.

MÉTIER XYZ

COMPÉTENCES → ↓ PROCESSUS	TABLE DES COMPÉTENCES	Exemples	Gestion documentaire	Respect chaîne du froid
TABLES DES ÉTAPES D'UN PROCESSUS	TABLE DES COMPORTEMENTS			
Réception matière première/stockage			<ul style="list-style-type: none"> • Remplit bordereau de réception • Indique la date de réception • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Range directement les MP dans la chambre froide • Protège des denrées stockées de toute contamination croisée ou aéroportée • N'ouvre les portes des chambres froides que le temps utile

Au-delà du caractère opérationnel, cet outil informatique donnant à l'approche un aspect très pragmatique et directement utilisable sur le terrain rendait le projet plus attractif aux entreprises présentes au workshop.

Il a été fait appel à une PME luxembourgeoise (IT352) pour développer ce gestionnaire de base de données.

4.2. Job Manager : descriptif succinct

Il s'agit d'une base de données relationnelle permettant de lier entre elles une base « Métier », une base « Compétences », une base « Processus », une base « Comportements » et une base « Personne ».

À partir de cette base de données, il est possible de :

- Caractériser et définir des « métiers » par association à une série de processus et de compétences ;
- Décrire les compétences par des comportements comme autant d'indicateurs de maîtrise/non maîtrise ;
- Associer un métier à une personne ;
- Éditer des descriptifs de poste et des « carnets d'apprentissage » ;
- Importer et exporter des tables de données de et vers « Excel ».



La BD est utilisable de façon indépendante par plusieurs entités au moyen d'un identifiant spécifique.

Cette base a été développée afin de pouvoir caractériser et définir les métiers dits « à gestes », d'en tirer des profils de compétences et référentiels de comportements pouvant être utilisés ;

- Par des employeurs dans le cadre d'activités RH (recrutement, évaluation, formation) ;
- Par des opérateurs de formation ou d'insertion.

La table permet d'associer à un métier déterminé des compétences, des étapes d'un processus et des comportements indicateurs de maîtrise de la compétence. Chaque métier peut être par la suite associé à une personne issue d'une table complémentaire.

Modification d'un métier

Code: IUJLACP Remarques: Contribuer à la réalisation des projets selon les objectifs fixés et à la satisfaction des autres personnes impliqués et associés

Désignation: Assistant chef de projet

Liste des compétences

Code	Désignation	Remarques
CoreJUL11	Avoir la maîtrise de soi	
CoreJUL2	Etre orienté client	
CoreJUL3	Etre intègre et digne de confiance	
CoreJUL4	Est orienté résultats	

Gérer la liste des compétences Vers le haut Vers le bas

Liste des processus

Code	Désignation	Remarques
Pr1	Faisabilité	
PR2	Conception	
PR3	Mise en oeuvre	
PR4	Evaluation	

Gérer la liste des processus

Fermer Enregistrer

Dans un premier développement il a été possible d'imprimer par personne et/ou par métier sélectionné une fiche reprenant pour ledit métier son descriptif ainsi que par comportement une case à cocher déterminant son niveau de maîtrise. L'échelle utilisée est la suivante :

- Maîtrise
- Maîtrise partielle
- Non maîtrise
- Non observé

Cette dernière possibilité est intéressante car elle attire l'attention sur certains gestes et comportements qui doivent être appris mais qu'il n'a pas été possible d'observer et donc d'évaluer.

IUIL démo

Liste des personnes et leur métier

7 = Non observé 0 = Non maîtrisé
1 = Maîtrise partielle 2 = Maîtrise
3 = Expertise

Code	Désignation	? 0 1 2 3
Employé: KP		
Assistant chef de projet		
Etre orienté client		
	S'emploie à répondre aux attentes des clients internes et externes	□ □ □ □ □
	Obtient les informations des clients et les utilise à bon escient afin d'améliorer la qualité du service	□ □ □ □ □
	Crée un climat de confiance et de respect	□ □ □ □ □
Est orienté résultats		
	Est très axé sur les résultats finaux	□ □ □ □ □
	Apparaît comme quelqu'un de très performant	□ □ □ □ □
	Met tout en oeuvre pour atteindre ou dépasser les résultats escomptés	□ □ □ □ □
Avoir la maîtrise de soi		
	Reste calme dans les situations stressantes	□ □ □ □ □
	A un effet régulateur en cas de crise	□ □ □ □ □
	Est toujours fiable, même en situation difficile	□ □ □ □ □
Etre intègre et digne de confiance		
	Est perçu comme quelqu'un de direct, clair et honnête, en qui on a confiance	□ □ □ □ □
	Reconnait ses erreurs	□ □ □ □ □
	Est capable de dire les choses telles qu'elles sont, de façon utile et appropriée	□ □ □ □ □

Enfin, il est possible d'importer/exporter de/vers «Excel» l'ensemble des tables de données. Par la suite, après le workshop de diffusion un module complémentaire a été ajouté à Job Manager afin de permettre la génération automatique d'un fichier «Excel» par personne. Ce fichier reprend les compétences et comportements requis par personne occupant un poste défini. Il permet de d'enregistrer l'autoévaluation par le titulaire et l'évaluation par un supérieur.

Valeurs possibles	7 = Non observé 1 = Non maîtrisé 2 = Maîtrise partielle 3 = Maîtrise 4 = Expertise			
Nom de la société	IUIL démo			
Nom de la personne	KP			
Métier exercé	Assistant chef de projet			
		Titulaire	Supérieur	
		Evaluation	Commentaires	Evaluation
		■		■
Etre orienté client	Moyenne	■		■
	S'emploie à répondre aux attentes des clients internes et externes			
	Obtient les informations des clients et les utilise à bon escient afin d'améliorer la qualité du service			
	Crée un climat de confiance et de respect			
Est orienté résultats	Moyenne	■		■
	Est très axé sur les résultats finaux			
	Apparaît comme quelqu'un de très performant			
	Met tout en oeuvre pour atteindre ou dépasser les résultats escomptés			
Avoir la maîtrise de soi	Moyenne	■		■
	Reste calme dans les situations stressantes			
	A un effet régulateur en cas de crise			
	Est toujours fiable, même en situation difficile			
Etre intègre et digne de confiance	Moyenne	■		■
	Est perçu comme quelqu'un de direct, clair et honnête, en qui on a confiance			
	Reconnait ses erreurs			
	Est capable de dire les choses telles qu'elles sont, de façon utile et appropriée			

Il est possible de réaliser jusqu'à six évaluations pour une même personne ; les évolutions du niveau de maîtrise de chaque compétence se trouvant synthétisées dans un tableau spécifique.

4.3. 1^{er} essai et mise au point

Le concept « Job Manager » a été présenté à plusieurs entreprises en avril 2014. Suite à l'assentiment obtenu, il a été développé dans la foulée. Avec une entreprise pilote, l'institut a poursuivi le développement en ajoutant la base de données « Personne » qui au départ n'était pas prévue. Dans une première expérience, l'IUIL a donné un accès à un espace sécurisé de la plateforme, expliqué les modalités de fonctionnement et laissé l'entreprise pilote tenter d'entrer ces données par elle-même. Rapidement, il est apparu lors du développement de Job Manager qu'un accompagnement des entreprises dans les premières utilisations était nécessaire.

C'est ce qui a été réalisé avec les 4 autres entreprises toutes appartenant au secteur agroalimentaire avec lesquelles une dizaine de métiers ont été décrits.

Les métiers² ainsi décrits sont

- Chauffeur livreur : produits de restauration
- Aide poissonnier
- Préparateur de commandes Fruits et légumes
- Aide catering
- Chauffeur plats préparés
- Commis de cuisine
- Aide cuisinier
- Aide pâtissier
- Apprenti/cuisine/pâtissier
- Plonge vaisselier
- Pâtissier – boulanger
- Chef de partie

L'IUIL est aussi en contact avec un organisme d'insertion professionnelle qui vise la remise à l'emploi de chômeurs dont certains peuvent présenter « un passif social » assez lourd. Sur base des descriptifs de poste fournis par cet organisme, nous avons créé quelques métiers auxquels il forme les demandeurs d'emploi. Il s'agit de métiers liés au jardinage, à la maçonnerie, la peinture, de déménagement et les activités de call center. On peut constater qu'il s'avère tout à fait possible d'utiliser ce type de descriptifs comme suivi de formation de demandeurs d'emploi. De ce point de vue, le résultat semble tout à fait satisfaisant.

Par ailleurs, l'institut dispose de son propre référentiel de compétences qu'il a été tout à fait possible d'injecter dans Job Manager pour un poste d'assistant chef de projet.(cf. CFR figure paragraphe précédent).

² Voir en annexe quelques exemples de métiers anonymisés ainsi décrits.

4.4. Quels usages pour le Job Manager ?

Tels que définis précédemment, les métiers à gestes requièrent de la part des titulaires la maîtrise de savoirs, savoirs-faire et attitudes spécifiques qui le plus souvent s'acquièrent « on the job » et par tutorat. Cette formation aussi informelle soit elle doit néanmoins être pilotée, proche des problématiques de terrain, efficiente afin de ne pas poser de problèmes de qualité et être complète.

Job Manager peut être une façon pour les entreprises de structurer le parcours de formation des nouveaux engagés sur des postes à gestes. Ainsi faisant, non seulement les entreprises structurent le contenu du poste mais aussi elles disposent d'un support de communication.

Ce support de communication peut être utilisé avec les nouveaux collaborateurs. Cela permet de préciser ce qui est attendu de leur part.

Ce support peut s'avérer utile pour les tuteurs qui voient ainsi plus clairement ce qu'ils doivent apprendre à leur collaborateur.

Enfin, utilisé conjointement par l'apprenant et le formateur durant la période de formation, cet instrument met en évidence les compétences maîtrisées et celles qui ne le sont pas. Il souligne celles que le titulaire n'a pas eu l'occasion d'apprendre et qui doivent, comme les compétences non maîtrisées, faire l'objet d'une attention formatrice particulière.

Job Manager se veut utile pour les organismes de formation comme l'IUIL et d'autres, notamment les organismes d'insertion et de formation par le travail. En ce sens, il est un moyen de structurer et de formaliser en comportements observables les compétences que doivent détenir les titulaires de postes à gestes. Cette approche s'avère utile pour les organismes de formation qui par ce biais établissent les objectifs opérationnels/comportementaux des formations dont ils ont la charge. De plus, le caractère observable des comportements choisis comme témoins de la maîtrise des compétences servira aussi de fondements à l'évaluation des candidats.

Utilisé pour former sur le terrain les titulaires d'un poste à gestes, le référentiel construit avec Job Manager est un instrument qui va permettre une évaluation plus factuelle et plus objective. Plusieurs cadres d'entreprises rencontrés ont admis l'intérêt d'une approche permettant d'objectiver davantage des décisions de conserver ou non de nouveaux engagés en fin de période d'essai par exemple.

4.5. Job Manager mode d'emploi

Pour optimiser l'usage de Job Manager, nous avons formalisé les démarches pour réaliser des descriptifs de postes au moyen de Job Manager.

Une première prise d'information prend la forme d'un meeting réunissant outre les collaborateurs de l'IUIL (en tous cas pour les premiers métiers), un représentant des ressources humaines (généralement le DRH ou au moins le responsable des formations) et un cadre opérationnel issu du terrain et connaissant bien le métier à décrire.

Il est important de réunir ces deux catégories de personnages pour divers motifs. Impliquer les collaborateurs de terrain assure du caractère opérationnel des informations collectées et, dans une certaine mesure en tous cas, de leur usage par la suite. Les termes utilisés seront ceux du terrain et donc ceux utilisés lors de la formation tutorée tant par l'apprenant que par le tuteur.

D'emblée, cela lance les bases d'un partenariat entre le responsable RH et les cadres opérationnels sur l'opportunité et les modalités d'utilisation des données récoltées que ce soit en recrutement, en formation et lors des évaluations nécessaires en fin de période d'essai.

Après une brève présentation de l'outil et des utilisations envisagées, on demande au cadre opérationnel de décrire les activités et tâches que doit remplir le titulaire du poste à gestes décrit. Toutes des données sont collectées « en vrac », le but est d'amener le cadre à en exprimer le maximum.

Dès ce recueil, il faut insister pour que les comportements commencent par un verbe d'action observable et suivi d'un complément d'objet direct. Si besoin, des informations relatives aux conditions et critères de qualité de réalisation seront ajoutées. L'enjeu est d'obtenir ici un maximum d'informations. Une manière pour vérifier à la fois la compréhension et l'exhaustivité des informations recueillies consiste à les reformuler pour les organiser de façon à respecter la séquence chronologique ou le processus de fabrication du métier.

L'étape suivante consiste à regrouper les 5 (voire maximum 6) compétences requises pour occuper le poste. Généralement, on peut se fonder sur les grandes étapes du processus puis y adjoindre des compétences plus transversales telles que les attitudes au travail, les tâches de maintenance et de maintien du poste de travail, les règles de sécurité, les compétences relationnelles, etc.

Une fois les compétences identifiées, généralement les comportements témoins s'y rapportant s'y associent naturellement, il faut sélectionner par compétences les 5 (maximum 6) comportements les plus représentatifs de la maîtrise de la compétence.

5 à 6 compétences décrites par 5 à 6 comportements témoins donnent 25 à 36 points d'évaluation par métier. Cela semble à la fois peu, car souvent les participants au meeting voudraient être plus exhaustifs et aller plus dans le détail. Mais c'est aussi beaucoup lorsqu'il faut les passer en revue. Une clé de la réussite consiste à trouver le panel de comportements qui assure au mieux de la maîtrise de la compétence. A nouveau, à ce stade on ne saurait trop insister sur la nécessité de commencer chaque descriptif de comportement par un verbe d'action observable.

4.6. Workshop de diffusion

Un workshop de diffusion de Job Manager a été organisé en juillet 2015. A ce workshop participaient deux responsables RH de deux implantations d'une même entreprise de distribution, un représentant de la confédération Luxembourgeoise du Commerce et trois représentants d'entreprises agroalimentaires.

De ce meeting³, il ressort que les métiers à gestes existent dans chacune des entreprises présentes ; selon un participant, les métiers à gestes représenteraient au moins 60 % des employés dans son entreprise.

Concernant l'outil « Job Manager », il s'avère être un outil intéressant qui permet de formaliser les procédures souvent déjà mises en place de façon très informelle. L'outil permet aussi de faire un suivi informatisé des employés et de leur performance.

L'ajout du volet « évolution de l'employé » à partir de la génération d'un fichier «Excel» de suivi accroît l'efficacité de la base de données. Cela permet de connaître le niveau de compétences actuel des collaborateurs ainsi que leur évolution. Bien utilisé, il peut aussi soutenir la mobilité interne au sein d'une entreprise. Cependant, Job Manager n'est pas un outil adapté à la gestion des talents.

Enfin, les métiers à gestes ne se concentrent pas seulement au secteur de l'agroalimentaire. Selon un représentant de la CLC, d'autres secteurs pourraient tirer profit d'un instrument tel que Job Manager. Cette opportunité ayant déjà été soulignée lors de l'encodage de métiers aux formations prodiguées dans un organisme d'insertion.

³ Pour voir la présentation Prezi de ce meeting : <https://prezi.com/tkrmzotomfuc/les-metiers-a-gestes/>

5. CONCLUSIONS

Ce projet a permis de mettre en évidence un type de métiers particuliers qui semblent rester, dans l'état actuel des choses assez pourvoyeur d'emplois : les métiers ou postes à gestes. Une définition à partir de leurs caractéristiques a été élaborée.

De cette définition, il ressort que ces métiers sont accessibles à des personnes qui sans être d'un niveau éducatif élevé démontrent certaines compétences spécifiques qui peuvent s'acquérir sur le poste de travail lui-même pour autant que certaines attitudes soient avérées dès le départ.

Souvent les entreprises semblent démunies pour structurer l'apprentissage « on the job » de ces métiers.

L'étude a permis de mettre au point un outil simple et opérationnel qui permet de décrire les compétences nécessaires pour des postes à gestes. Cet outil « Job Manager » dote aussi les parties prenantes de moyens de suivi des apprentissages et de leur évaluation plus objective.

Cette approche a été testée pour quelques métiers à gestes du secteur agroalimentaire mais il semble assez évident que celle-ci soit tout à fait réaliste pour d'autres secteurs. Des connexions avec les résultats de l'étude sur les métiers de l'insertion et relatives à la construction de référentiels de compétences pour des métiers appris au sein d'organismes d'insertion semblent tout à fait réalistes.

En outre, cette approche « utilitaire » modifie la relation chercheurs/entreprise. D'une position de « demandeur d'information » le chercheur devient un partenaire qui apporte une solution concrète à l'entreprise tout en lui permettant de collecter les informations dont il a besoin pour son étude.

Reste maintenant à promouvoir Job Manager auprès d'entreprises offrant des postes à gestes et auprès d'organismes de formation ou d'insertion socioprofessionnelle. Cela pourrait s'envisager en partenariat avec certaines fédérations professionnelles afin d'appliquer en l'affinant la méthodologie à d'autres secteurs d'activités.

Enfin, valoriser les métiers à gestes comme débouchés pour une partie des demandeurs d'emploi au Luxembourg est une autre piste de poursuite de ces travaux.

6. REMERCIEMENTS

L'équipe de projet et l'IUIL tient à adresser ses plus vifs remerciements aux personnes et entreprises qui ont permis le développement de « Job Manager » et ses premiers développements. En particulier, ils pensent aux responsables et collaborateurs de Cactus, de La Provençale, de Luxair catering, du Pall Center, de Kaempff Kohler ainsi que des autres représentants des entreprises aux workshops et réunions de travail.



Soutenons l'économie.
Enrichissons vos compétences.

www.iuil.lu

Institut Universitaire
International Luxembourg

Tél : +352 26 15 92 17
Fax : +352 26 15 92 28

Maison du Savoir, 10e étage
2, avenue de l'Université
L-4365 Esch-sur-Alzette