

SCRIPT EMPLOI

Juin 2017

DIAGNOSTIC TERRITORIAL
Finistère – industrie
Brest – Quimperlé/Concarneau
Document de synthèse



PRÉFET
DE LA RÉGION
BRETAGNE



Suite à une étude départementale¹ menée en début d'année 2016 visant à identifier les mobilités possibles pour les salariés et demandeurs d'emploi du Finistère et à mieux comprendre les besoins des agences d'emploi, **le FAF.TT et l'Unité départementale du Finistère, avec l'appui du cabinet AMNYOS, ont poursuivi leur démarche d'accompagnement des entreprises de travail temporaire** en proposant une action territoriale ciblée de gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur le bassin de Brest et celui de Quimperlé /Concarneau

L'enjeu étant pour les agences d'emploi de s'adapter aux besoins présents et à venir des entreprises utilisatrices des 2 bassins d'emploi, dans une logique d'amélioration de la qualité de service et de sécurisation des parcours des salariés intérimaires.

Ces deux actions territoriales avaient pour objectifs :

- D'accompagner les entreprises de travail temporaire à partager, à prendre en compte et à anticiper les évolutions des besoins en compétences des entreprises utilisatrices des territoires concernées ;
- D'identifier les scénarios de mobilités professionnelles intra et inter secteurs d'activité sur les bassins concernés ;
- D'outiller les entreprises de travail temporaire afin de leur permettre de sécuriser les parcours professionnels, d'adapter et développer les compétences des salariés.

Sur quoi ont porté les travaux ?

Suite à une phase d'analyse des enjeux du territoire, les agences d'emploi participantes à la démarche ont décidé de travailler sur :

- **la problématique liée aux besoins en compétences de maintenance** : en effet, il a émergé des échanges avec les agences d'emploi et avec les acteurs du territoire, que les entreprises utilisatrices attendent de plus en plus de la part des opérateurs de production qu'ils disposent de compétences techniques et notamment en maintenance de premier niveau ;
- **la problématique liée à l'automatisation des lignes de production** dans l'industrie et en particulier dans l'industrie agroalimentaire : en effet, il est ressorti des échanges avec les agences d'emploi et avec les acteurs du territoire, que les entreprises de l'agroalimentaire attendent de plus en plus des opérateurs de ligne de production qu'ils disposent de **compétences en conduite de ligne**.

Les travaux ont ainsi consisté à identifier :

- **Pour le bassin de Brest, la problématique liée aux besoins en compétences de maintenance industrielle** :
 - quelles compétences de maintenance les entreprises utilisatrices attendent des opérateurs de production, des agents et des techniciens de maintenance ?
- **Pour le bassin de Quimperlé/Concarneau, la problématique liée à l'automatisation des lignes de production** dans l'industrie et en particulier dans l'industrie agroalimentaire :
 - quelles compétences en conduite de ligne automatisée les entreprises utilisatrices attendent des opérateurs de production ?

¹ Cette étude est disponible auprès du FAF.TT

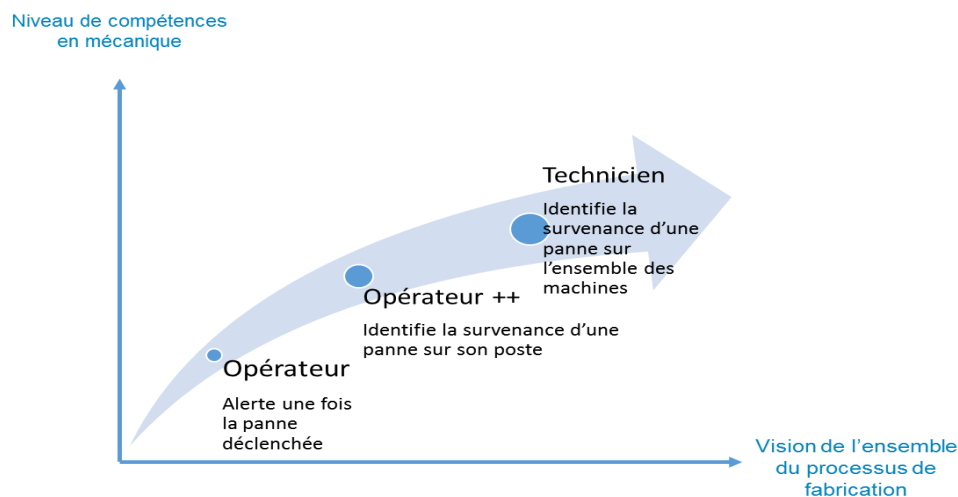
▪ Les passerelles identifiées pour les métiers à enjeux :

1- En termes de maintenance de premier niveau:

L'identification des passerelles a été opérée grâce aux fiches de situations qui permettent d'identifier les compétences dont dispose un professionnel dans une situation clé liée au métier cible et à son métier d'origine. Il s'agit par leur biais:

- D'identifier qu'un opérateur dispose des compétences de maintenance attendues à son poste ;
- D'identifier les compétences en maintenance à développer pour un opérateur de production afin qu'il puisse évoluer vers un poste de technicien de maintenance ;
- De valider le fait qu'un technicien de maintenance venant d'un autre secteur dispose bien des compétences en maintenance attendues dans l'industrie.

Il s'agit, pour chaque situation-clé, de tester lesdites compétences en maintenance afin d'**évaluer le niveau de maîtrise des situations clés**. En effet, ce qui fait la différence entre un opérateur de production et un technicien de maintenance tient au niveau de maîtrise des situations clé précitées mais aussi au nombre de situations clé maîtrisées. On peut schématiser l'évolution du niveau d'intervention et de compétences en maintenance entre un opérateur de production et un technicien de maintenance ainsi :



Les trois situations-clés identifiées pour la maintenance sont :

- Démarche d'enquête lors d'une panne
- Assurer une maintenance préventive
- Propositions d'amélioration

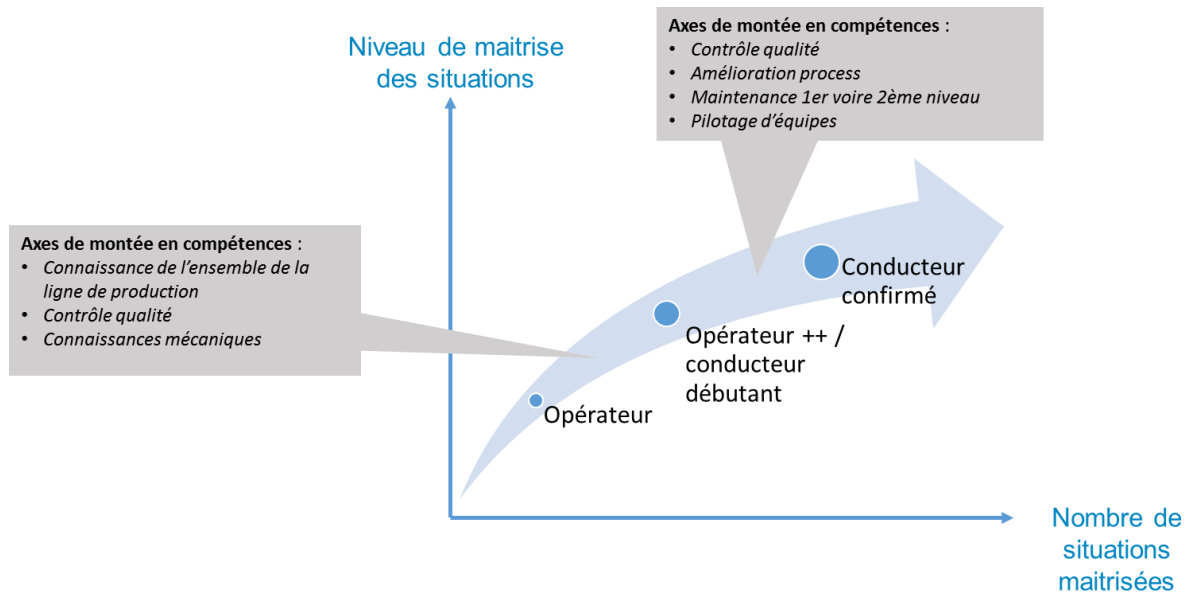
Ces situations renvoient et mobilisent les compétences suivantes :

- Collecter, analyser et traiter des informations techniques
- Respecter les règles de sécurité
- Contrôler des données d'instrumentation
- Effectuer des contrôles visuels
- Connaissance en mécanique ou en électromécanique
- Renseigner les supports de suivi d'intervention / de maintenance

- Concevoir et proposer des solutions, en vue d'optimiser la sécurité et les performances des différents matériels et machines employés dans la chaîne de production.

2- En termes de conduite de ligne :

Les situations clé permettent de poser quelles sont les compétences en termes de conduite de ligne qui sont attendues et ainsi les passerelles vers ces compétences. **Pour évaluer la capacité d'un professionnel à aller vers les postes nécessitant de la conduite de ligne**, Il est nécessaire **d'évaluer son niveau de maîtrise des situations-clé** afin de mesurer les écarts entre ce qu'il ressort de l'évaluation et les compétences attendues par le métier cible :



Les trois situations-clés identifiées pour la conduite de ligne sont :

- **Gestion d'un changement de produit**
- **Gestion du mode dégradé pendant un arrêt de ligne**
- **Contrôle qualité systématique ou aléatoire**

Ces situations renvoient et mobilisent les compétences suivantes :

- Démarrer et arrêter une ligne de production
- Détecter des dysfonctionnements
- Corriger des dysfonctionnements
- Renseigner les supports de suivi de fabrication ou de conditionnement
- Transmettre des informations et des consignes aux autres équipes de production
- Appliquer les règles d'hygiène et de sécurité
- Collecter, analyser et traiter des informations techniques permettant d'assurer la qualité de la production
- Lecture de documents techniques (indicateurs de production et de qualité, process de fabrication)
- Identifier la conformité d'un produit ou d'un article au regard des documents techniques de qualité et de production

▪ Quelle méthode pour analyser les passerelles ?

La méthode choisie comporte quatre principaux temps et principes :

1. **Capter le travail qui est réellement attendu par les entreprises utilisatrices** : en utilisant une **méthode d'analyse du travail par l'activité réelle**. Or, les outils dont on dispose classiquement ne suffisent pas. L'analyse du travail a pu être effectuée à partir de la documentation existante, des documents de travail des entreprises, d'entretiens réalisés avec tous les acteurs de la structure mais aussi d'observations en situation de travail afin de comprendre le travail sans uniquement se le laisser décrire.
2. **Identification des situations-clés** : la méthode a consisté à analyser le contenu des postes en entreprise afin d'identifier les activités invariantes liées aux postes de travail et aux métiers, c'est-à-dire les activités qui sont réalisées quel que soit le contexte de travail. Les activités invariantes identifiées permettent ainsi de faire ressortir des **situations de travail dites « situations-clés » dans le sens où elles sont emblématiques du métier quels que soient le contexte, l'entreprise et le secteur concerné**.
3. Ensuite, afin d'identifier une passerelle entre métiers d'une même filière ou hors filière, il a fallu rechercher quelles situations-clés étaient proches voire communes entre plusieurs métiers.

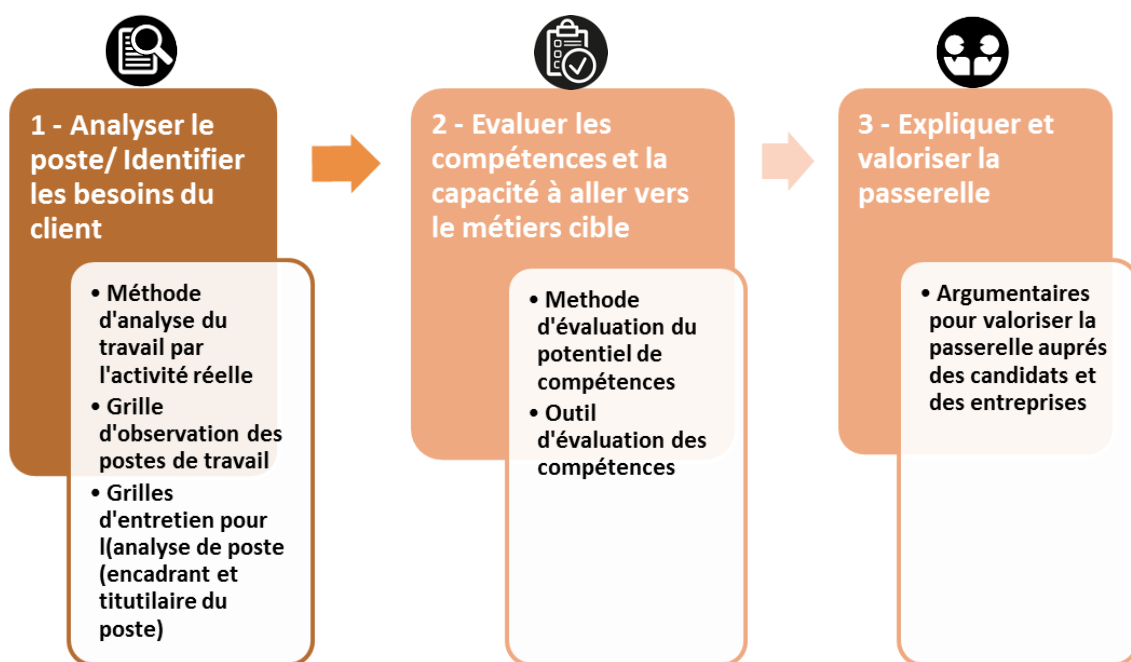
Pour réaliser ce travail d'identification des situations-clés et des passerelles, plusieurs sources ont été croisées :

- analyse documentaire (référentiels métier, fiches de postes) ;
- entretiens avec des agences d'emploi ;
- vidéos montrant les métiers : l'analyse par vidéo permet d'observer le travail et donc d'aller au-delà de la lecture de descriptifs métiers afin de voir quelles sont les activités et les situations invariantes et communes à plusieurs métiers.

L'action se portera ainsi sur les **compétences à valoriser et à développer pour faire aller le professionnel vers le métier-cible** ou valider qu'il peut occuper le poste. Les fiches de situations permettent, au travers de l'outil d'évaluation présenté ci-après, d'identifier les compétences dont dispose un professionnel pour mesurer l'écart avec le métier cible.

Sur cette base, la démarche a abouti à la production et au partage de différents outils à destination des AE pour mettre en œuvre les passerelles :

1. Tout d'abord, il est proposé aux entreprises de travail temporaire de mobiliser la **méthode d'analyse du travail par l'activité réelle** à l'occasion d'une visite chez un nouveau client ou lors d'une visite d'un intérimaire en poste afin de compléter la **fiche-métier et/ou qualifier les besoins clients** sur la base d'éléments empiriques.
2. Nous leur proposons également une **méthode d'évaluation du potentiel de compétences**, démarche qui permet d'évaluer les aptitudes/capacités d'apprentissage d'une personne pour disposer des compétences requises notamment en cherchant à identifier ses savoir-être.
3. A ces méthodes s'ajoute un outil d'analyse des passerelles : **la grille d'analyse des compétences** (cf ci-dessous).
4. Enfin, il est proposé aux entreprises de travail temporaire **un argumentaire pour « valoriser » la passerelle métier** à la fois **aux candidats** qui auront pour premier réflexe de penser qu'il ne s'agit pas du même métier et qu'ils ne seront pas à la hauteur, mais également à **l'entreprise** qui se pensera trop spécifique et spécialisée pour utiliser la passerelle métier.



La grille d'évaluation des compétences en bref ...

La grille d'évaluation proposée porte sur les compétences à évaluer pour l'entreprise de travail temporaire afin d'identifier dans **quelle mesure une personne (candidat, salarié) possède les compétences requises pour aller vers le métier-cible**. La grille permet ainsi de tester les compétences quel que soit le profil de la personne interrogée. Elle permet d'évaluer le niveau de maîtrise de ses compétences et complète les techniques habituelles de recrutement.

Elle s'utilise dans le cadre d'un entretien et vise à le guider mais **il ne s'agit pas d'un questionnaire directif** : dans la mesure du possible, le recruteur (par exemple) laisse d'abord, répondre le candidat à la « question d'amorçage » (cf. ci-dessous) et retire de son discours les éléments de réponse, puis

relance avec les questions de précisions auxquelles le candidat n'aurait pas spontanément répondu. De plus, le recruteur n'est pas strictement limité aux questions de la grille.

4 niveaux de réponse sont proposés pour chaque question de précision (*ne sait pas/ sait à qui demander / sait quoi faire/ sait quoi faire et pourquoi le faire*).

TEST D'ÉVALUATION DE LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES LIÉES À LA MAINTENANCE INDUSTRIELLE						
Nom du candidat Date entretien		Nom évaluateur Conditions d'évaluation		Entretien		
Situations testées	Question d'amorçage	Questions de relance / précisions	Réponse	Commentaires	Niveau de maîtrise	compétences testées
Démarche d'enquête lors d'une panne	Une machine est à l'arrêt, comment faites-vous pour identifier la cause de la panne ? Au cours de votre expérience, avez-vous déjà été confronté à une panne à votre poste ? Si oui, comment avez-vous analysé les causes du dysfonctionnement ?	Quels sont les premiers éléments que vous regardez ?	R4 = j'opère un premier contrôle visuel, je consulte les indicateurs de la machine puis les documents de maintenance / le guide technique		4	Collecter, analyser et traiter des informations techniques Contrôler des données d'instrumentation Effectuer des contrôles visuels Connaissance en mécanique ou en électromécanique
		Quels supports consultez-vous ?	R1 = Je ne sais pas		1	Collecter, analyser et traiter des informations techniques Connaissance en mécanique ou en électromécanique
		A qui posez-vous des questions ?	R1 = Je ne sais pas		1	Collecter, analyser et traiter des informations techniques
		Une fois la cause de la panne identifiée, que faites-vous ?	R2 = les supports que m'a indiqué mon chef R3 = Je me réfère au document de suivi de maintenance R4 = Je consulte le document de suivi de maintenance avant de réparer / je demande comment la réparer		2	Collecter, analyser et traiter des informations techniques Respecter les règles de sécurité Contrôler des données d'instrumentation Effectuer des contrôles visuels
	Si vous n'arrivez pas à réparer la panne, que faites-vous ? Quelle est la première chose que vous faites en cas de problème ? Comment faites-vous pour réaliser un diagnostic en cas de problème ? Vous avez identifié une panne qui nécessite de démonter une partie de la machine (par exemple changer un forés (vous êtes habilité à le faire), que faites-vous ? Quels documents renseignez-vous après être intervenu ?	Si vous n'arrivez pas à réparer la panne, que faites-vous ?	R3 = j'appelle des collègues en renfort et on essaie ensemble		3	Renseigner les supports de suivi d'intervention / de maintenance
		Quelle est la première chose que vous faites en cas de problème ?	R2 = j'appelle un collègue		2	Respecter les règles de sécurité Effectuer des contrôles visuels
		Comment faites-vous pour réaliser un diagnostic en cas de problème ?	R2 = Je demande à un collègue		2	Collecter, analyser et traiter des informations techniques Contrôler des données d'instrumentation Effectuer des contrôles visuels Connaissance en mécanique ou en électromécanique
		Vous avez identifié une panne qui nécessite de démonter une partie de la machine (par exemple changer un forés (vous êtes habilité à le faire), que faites-vous ? Quels documents renseignez-vous après être intervenu ?	R1 = Je ne sais pas		4	Collecter, analyser et traiter des informations techniques Respecter les règles de sécurité Connaissance en mécanique ou en électromécanique
		R1 = Je ne sais pas		1	Renseigner les supports de suivi d'intervention / de maintenance	

Questions de précision

4 niveaux de réponses illustrés

Rappel des compétences testées

En fin d'entretien, la grille fournit une **synthèse du niveau de maîtrise des compétences par situation clé mais aussi par compétences prises une à une** (*non acquis/potentiel/à consolider/maitrisée*).

- Ces outils et méthodes seront mobilisables :
- dans l'accompagnement au développement des compétences ;
 - dans l'identification d'axes de progrès (éléments de variabilité entre deux métiers et éléments de maîtrise des situations) ;
 - dans le recrutement afin de tester les compétences et / ou estimer la capacité du candidat à utiliser la passerelle.