

## Pourquoi existe-t-il un décalage croissant entre les diplômés et les emplois ?

Un peu d'histoire pour comprendre d'où l'on vient, dans l'histoire des qualifications, comprendre où l'on va, et comprendre aussi les raisons de cette évolution.

Historiquement bien sûr, il n'y avait pas de diplômes, la qualification se faisait par lente imprégnation entre l'apprenti d'une part et le maître d'autre part, le savoir théorique existait, depuis la nuit des temps (Temple de Salomon) il était soigneusement protégé par un secret rituel au travers de sociétés secrètes en fonction des spécialités : Maçons (bien sûr) mais aussi charpentiers, couvreurs, sociétés qui se sont elles-mêmes diversifiées, au gré très lent des évolutions des techniques : métiers du fer, de la bouche, de l'imprimerie etc...

Le savoir était enviable, il permettait de sortir de sa condition sociale initiale, ou au contraire de s'y maintenir de manière à perpétuer la situation de sa famille. Dans une société très hiérarchisée, les rois, les nobles, les prêtres, les commerçants, les ouvriers (les maîtres), les domestiques, le reste du peuple étant dans une misère quotidienne car il fallait survivre tous les jours, et, conserver si possible sa situation personnelle initiale était la préoccupation de chacun, raison pour laquelle (les ouvriers de l'époque se considérant comme l'aristocratie du peuple) leur savoir était un secret jalousement gardé.

Si l'on prend un peu de recul on peut faire un certain parallèle entre le secret entourant le savoir religieux (conservations et explications des textes sacrés) et celui entourant le savoir profane technique, l'accession à ces savoirs se faisant obligatoirement à travers des rites initiatiques très codifiés et très longs (le temps permettant seul la compréhension et l'évolution personnelle, car le savoir modifie l'homme). Dans les bibliothèques des monastères l'accès aux livres demandait une autorisation auprès du supérieur, qui seul jugeait si la moniale ou le moine avait assez de recul pour prendre connaissance de réalités dogmatiques quelquefois complexes.

Bien sûr, depuis et avec les philosophes et mathématiciens grecs, indous, chinois et arabes, il existait aussi un savoir laïc qui était celui d'hommes libres (et riches). Ce savoir n'était pas au sens simple : secret, au contraire, tant qu'il restait théorique ; en revanche, il le devenait immédiatement dès qu'il pouvait s'appliquer à travers une technique : la poudre, la construction navale etc... Toutefois la disponibilité nécessaire pour accéder à ce savoir théorique le réservait, de fait, à la classe sociale supérieure, qui ne désirait en rien s'abaisser à le lier à un travail manuel.

On pourrait aussi, en faisant un bond considérable dans le temps, faire également un parallèle entre les lycées d'État français jusqu'en 1965 avec leurs deux parties de baccalauréat (latin grec, philo, maths et sciences) voués aux futures élites intellectuelles, et les écoles nationales professionnelles pour les métiers manuels et

techniques.

Avec en France une particularité surprenante, tous les hommes politiques de la troisième république proclamaient leur amour de l'agriculture et leur méfiance instinctive du monde de l'industrie.

Un exemple lorsqu'on découvrit en Normandie à côté de Caen un minerai de fer important en 1908 (pourtant le seul éloigné de la frontière dangereuse de l'est de la France) il y eut une opposition frontale et unanime de tous les politiques pour s'opposer à son exploitation, qui ne vit le jour que grâce à des industriels déterminés (dont un allemand) ; dans l'esprit de certains, le monde de l'industrie (dont le développement fut favorisé par Napoléon 3) était trop porteur de bouleversements sociaux...

Au fur et à mesure de l'entrée dans l'ère industrielle, les techniques de fabrications et de distributions se complexifiaient, la maîtrise d'une machine devenait un savoir qui devenait progressivement une qualification conditionnant un diplôme et une rémunération : la course à la spécialisation était née.

La société aussi évoluait : la naissance des syndicats et la confrontation avec les employeurs ,allait, en cent cinquante ans, donner lieu petit à petit à la création d'une formidable segmentation de la société, basée pour l'essentiel sur l'acquisition d'un diplôme (qui symbolisait aussi l'égalité des citoyens devant l'emploi, à l'opposé des emplois donnés par le prince ou achetés pour soi et sa descendance).

Cette période : 1850-1970 a à peu près correspondu à une période d'expansion et de progrès techniques et scientifiques dans beaucoup de domaines (mais aussi à toutes sortes de guerres presque partout dans le monde, y compris deux guerres mondiales). Aussi, par commodité intellectuelle, a-t-on tracé une droite ascendante ( suivant l'évolution du PIB ?) pour définir ce que serait notre futur, ce qui dans le monde occidental a abouti à une spécialisation byzantine des qualifications et des diplômes, entre lesquels on a petit à petit érigé des murs de séparation de plus en plus haut et de plus en plus stupides, l'État donnant l'exemple : un professeur certifié ne peut devenir conseiller d'éducation sans repasser un concours !!!!!!! En 1960, dans tous les lycées français le « surgé » (surveillant général) avait un simple baccalauréat!!!!!! Il est vrai qu'il ne conseillait que les avertissements et les colles !!!!! Passer un concours difficile, comme le CAPES pour rentrer dans la fonction publique devrait suffire pour pouvoir y évoluer ?

Imagine- t-on le tollé que cela provoquerait si une telle obligation existait dans l'industrie ou le commerce ? ,Et les mêmes qui l'exigent dans la fonction publique seraient les premiers à crier au scandale et à descendre dans la rue pour le combattre dans le privé....Comprenez qui pourra !

Dans tous les pays fortement syndicalisés les blocages étaient identiques tant il est difficile de choisir entre une nécessaire protection des travailleurs et une évolution obligatoire des techniques (au Canada ou en Angleterre il n'était pas possible en 1970, pour un hôtelier de changer une ampoule défectueuse dans la chambre d'un client il devait faire venir un électricien !!!!! )

Notre problématique est née de ce moment là. De ce moment là aussi, est né Arpanet, l'ancêtre d'Internet, mais dans l'ère informationnelle, (cette notion vient du livre de Manuel Castells : L'Ère de L'Information, tome un, deux et trois 1999 Fayard Paris) il ne faut que quelques mois pour devenir un ancêtre et pour changer de technologies (ce qui signifie changer de machines, ce qui dans l'ère industrielle voulait dire changer de qualifications, de diplômes, et finalement changer d'hommes en licenciant!!!!).

A partir de 1976 les licenciements ont cru d'année en année avec quelques pauses courtes bientôt suivi par une reprise constante du chômage, jusqu'à aujourd'hui, après les « trente glorieuses », « les quarante pénibles » ?

Bien sûr, tous ces licenciements, cela dérangeait notre droite ascendante, c'est toujours le risque couru lorsque on décide de concevoir l'avenir en regardant dans ses rétroviseurs ! Mais un slogan toujours d'actualité (hélas !) s'est substitué à la nécessaire, mais dérangeante réflexion : IL FAUT QUALIFIER LES CHOMEURS... Bon sang, mais c'est bien sûr !!! Voilà la solution !

Le fait que plus de 85% des chômeurs inscrits possèdent un diplôme ne semble déranger personne !! car il est très difficile de sortir d'un slogan !! Lorsqu'on attire leur l'attention sur ce fait « délicat » la réponse toute prête ne tarde pas : il faut leur donner un autre diplôme. Très bien, mais lequel ??????

Un des paradoxes était que ceux là mêmes qui prônaient cette nécessaire requalification pour les autres, s'étaient commodément auto-proclamés polycompétents, passant du jour au lendemain de la présidence de la Caisse des Dépôts à celle de l'Aéroport de Roissy et pour finir par se retrouver en charge de l'Agence française du sang, ou de la direction du grand marché de Rungis, le tout entremêlé de fructueux passages dans les cabinets ministériels.

Pendant ce temps-là, les réponses concernant le devenir des chômeurs, tardent à venir, car les technologies évoluent tous les 40 mois environ, et les commissions savantes sont toujours en retard.

Prenons des exemples concrets. Motorola « sort » une technologie innovante et rassurante pour les enfants et les parents, connue sous le nom de *tam tam*, un petit appareil confié aux enfants pour joindre leurs parents et réciproquement sous forme de deux ou trois phrases de type : « Rentre à la maison ! » ou « Appelle moi ! ». Le temps à Poitiers de refaire une ancienne usine, de recruter des employés, de saisir une commission pour réfléchir au contenu du diplôme (sans même constater que le recrutement avait été fait et que tous les jours des appareils sortaient et étaient parfaitement construits, en dépit de l'absence de diplôme !!!!! L'usine a été fermée pour cause de changement radical de technologie. Le téléphone portable miniature était né.

En réalité, depuis la naissance de l'industrie et de l'instruction publique, le monde de l'industrie et le monde de l'éducation s'ignoraient dans la plupart des cas (et quelquefois se détestaient).

Les premiers employaient des enfants tout jeunes, et des femmes et des hommes pendant de très longues heures dans la journée sans pauses, sans congés (Il y avait des

contre- exemples avec les employeurs des « phalanstères ».) et les seconds ont pris souvent la tête de la lutte pour améliorer le sort misérable de ces pauvres gens avec raison.

Cette méfiance initiale et justifiée était encore la règle dans les années soixante alors que la condition ouvrière et les règles de la société avaient heureusement beaucoup évolué ; la condition ouvrière décrite par Zola dans « l'Assommoir » n'existait plus, pourtant les qualifications s'étaient de plus en plus rigidifiées autour des diplômes, qui découpaient la société en boîtes relativement étanches.

Dans le bas de l'échelle, les manœuvres, les ouvriers spécialisés (ainsi nommés parce que précisément ils ne l'étaient pas !) étaient les sans diplômes. Puis les trois niveaux des ouvriers qualifiés (Q1, Q2, Q3 : CAP, BEP ) et enfin l'aristocratie ouvrière : les ouvriers hautement qualifiés (OHQ).

Simultanément rentrait un autre groupe qui côtoyait le précédent dans les mêmes usines sans que jamais ils ne se mélangent : c'était le monde des employés, (CAP, BEP), de la maîtrise (techniciens, chefs d'équipes, agents de maîtrise : Bac pro, et BTS, IUT) puis contremaître et, élite de l'élite dans cette deuxième catégorie :, chef d'atelier (ces deux derniers choisis sans critères de diplômes mais sur leur compétence de meneurs d'hommes).

Enfin venaient les cadres, issus le plus souvent des écoles d'ingénieurs qui occupaient tous les postes de direction et de décision ; quelques exceptions existaient pour des cadres ayant une licence de l'université dans des postes spécialisés de chefs comptables, de chefs du personnel, de secrétaires généraux...

Pendant cette période, et jusqu'aux années 1975, l'idée directrice était : **JE SUIS A MA PLACE, ET J'AI LE DROIT D'Y ETRE, GRACE A MON DIPLOME !** On était d'autant plus à sa place que dans ces années-là (1850-1970), on rentrait dans l'usine, diplôme en poche (ou, plus jeune, par besoin de travailler après son certificat d'étude), pour en ressortir 40 ans plus tard pour partir à la retraite...

A noter qu'une seule école pendant toutes ces années permettait de passer du monde ouvrier au monde des cadres : les écoles nationales supérieures des Arts et Métiers (les seules à ne pas exiger le baccalauréat mais au contraire à demander des épreuves techniques de base : tournage fraisage, dessin industriel etc..)

En réalité, cette stratification de la société décrivait assez bien la réalité sociologique du pays : l'ascenseur social passait obligatoirement par l'école et les diplômes ; l'apprentissage, toujours cité en exemple par les politiques de tous bords, était de fait réservé aux enfants « n'aimant pas l'école ».

La société qui comptait socialement, économiquement et politiquement était la société des salariés (ou des agriculteurs) mais pas celle des chefs d'entreprise, artisans, commerçants, et autres créateurs... car on s'interrogeait toujours sur l'origine de leurs finances, de l'argent acquis en quelque sorte sans diplômes !!!!!(en 1975 42% des chefs d'entreprises de la région Aquitaine s'était déclaré sans diplômes).

Le tsunami qu'allait déclencher l'arrivée de l'ère informationnelle et de sa so-

ciété numérisée avec ses documents virtuels, ses bouleversements majeurs en continu dans le domaine technologique, la miniaturisation des *computers* et l'explosion de leur puissance (il y a aujourd'hui plus d'informatique dans une petite voiture que dans les premiers Airbus !!!) monétique, nanotechnologie etc... etc... La liste est inépuisable, et se modifie chaque jour en s'allongeant et en se complexifiant ; il y a de quoi mettre une société hyper structurée par les diplômes et les qualifications par terre ou peu s'en faut, avec un nombre d'inactifs forcés se comptant en plusieurs millions !!!!!

Comme un canard sans tête qui continue à courir encore quelques mètres sur sa lancée, l'école continue à fabriquer des centaines de CAP et de BEP qui pour l'essentiel ne correspondent plus à rien. L'Université était jusque dans les années 2000 dans la même pratique, (mais on peut aussi s'interroger sur le caractère réellement professionnel de beaucoup de masters !)

***Pour l'administration, il faut d'abord utiliser les profs (on comprend cela).***

Pendant ce temps, on recherche des micro-électroniciens, des opto-électroniciens et surtout des créateurs, des inventifs, des adaptateurs. Bref, des personnes ayant envie de dire : « Pourquoi pas ? » plutôt que « Pourquoi ? » ; ils existent bien sûr, mais comme une poule trouvant un couteau, on ne sait ni les former, ni les repérer et comme tout cela est nouveau, on se méfie !!!!! en espérant que cela va passer et que tout va redevenir en ordre !

De surcroît, cette nouvelle ère mettait sur la touche bon nombre de savoirs anciens devenus obsolètes comme leur détenteurs, obligés de demander à leurs petits enfants des médiations élémentaires avec ces nouvelles technologies : les « têtes blanches » devaient revenir sur les bancs de l'école... pas simple.

La « plaque tectonique » des métiers existants était en train de passer sous la « plaque tectonique » des nouveaux métiers, sans modération, sans réflexions de fond sur le contenu réel de ces nouveaux métiers.

Fort heureusement pour moi, pendant cette période j'étais très en prise avec cette réalité ; je l'étais en quelque sorte doublement.

D'une part en tant que directeur de l'Agence Nationale Pour l'Emploi dans les Deux Sèvres, j'étais directement et tous les jours en charge des chômeurs de ce département.

D'autre part, en tant que maître de conférences associé de sociologie à l'Université de Poitiers et chercheur associé au laboratoire ICOTEM devenu depuis RURALITES mon temps de recherche était consacré (et l'est toujours) à l'insertion professionnelle.

DANS CES DEUX EMPLOIS, j'avais la très grande chance de travailler avec le professeur J Limoges de l'université de Sherbrooke, Québec, Canada et son équipe. Spécialiste international, reconnu pour ses travaux sur les chômeurs de longue durée,

leur vécu, leur rapport au temps à travers la célèbre approche du **Trèfle Chanceux** et de très nombreux ouvrages de référence dont « **Trouver Son Travail.** » (Limoges J, Lemaire R, Dodier F, Fides Montréal de 1987), jusqu'à « **Zoom sur la Dimension Lieu de la Recherche d'Emploi.** » (Limoges J, Lemoine G, Lampron C Septembre éditeur Québec 2009), en y incluant plus d'une douzaine d'autres ouvrages importants que vous trouverez en annexe.

A partir de 1993, je consacrai l'essentiel de mon temps de recherche sur le contenu réel (et non pas supposé) des postes de travail pour arriver à une première représentation de celui-ci que je présentai pour la première fois dans une conférence en 1995 à l'Université de Montréal.

**Poste de travail (PT) = connaissances techniques ou diplôme + habiletés personnelles + comportement professionnel.**

**Ce qui donnait schématiquement :**

**PT = (CT) + (H+H+H) + (CMPT PRO )**

Pour la première fois dans l'histoire du travail salarié, des notions d'habiletés personnelles et de comportement attendu dans l'emploi étaient officiellement incorporées dans le processus de recrutement (*il apparaissait à la marge et d'une manière très subjective! pour le recrutement de certains cadres, en dépit du travail fait par le professeur Gordon et ses « assetment centers », professeur que j'ai eu le plaisir de rencontrer, (en 1985) à l'Université d'Harvard où il enseignait .*

Mais que cette pratique soit maintenant demandée pour tous les postes et en particulier pour les postes d'ouvriers ou d'employés, était une grande nouvelle, en dépit du fait que cette pratique était encore mal expliquée dans l'entreprise, et aussi mal vue du monde syndical qui y voyait (avec raison), une manière commode d'exclure des gens.

Mais pour nous qui nous occupions déjà des exclus, c'était une bonne nouvelle, en particulier, pour les chômeurs de longue durée ou les jeunes ou les femmes sans expérience professionnelle, ainsi que tous les autres, qui n'étaient pas dans la norme: **homme diplômé, 30 -40 ans, avec expérience.**

Mais d'abord comment en est- on arrivé là?

A partir de 1976, l'emploi salarié a décliné de manière incroyable et continue. Le chômage progressait tous les ans, 10 ans plus tard, près de 4 000 000 de personnes se trouvaient directement touchées; pour tous les dirigeants, nous étions dans une mauvaise passe, qui forcément finirait par se renverser, il était urgent d'accompagner ce moment par des séries de mesures conjoncturelles visant à favoriser les catégories de chômeurs jugées les plus défavorisées: une année c'était les jeunes primo accédant sur le marché du travail, les femmes sans expérience professionnelle, les chômeurs âgés; puis, une autre année, on se penchait sur d'autres catégories: les longues durées et puis on recommençait .....ce qui a amené un Président de la République à dire, désabusé : « On a tout essayé.... ».

On avait en effet essayé beaucoup de choses dans le domaine conjoncturel,

mais ce dont peu de monde se rendait compte, c'était **la formidable désindustrialisation que la France subissait dans tous les domaines**, même si pendant toute cette période de nouveaux services commençaient à se mettre en place et aussi de nouvelles industries, mais pour parler un langage moderne: le compte n'y était pas...et la situation aujourd'hui n'est toujours pas satisfaisante...

**La réalité c'était qu'on changeait de paradigme: l'ère industrielle disparaissait lentement, et avec elle toutes ses vérités établies pendant que lentement l'ère informationnelle arrivait avec ses bouleversements en continu...**

Pourtant, dans les années 1988 -1996, en matière de recrutement, une nouvelle attente commençait à se faire jour, ce qui me permit d'orienter mes recherches dans cette voie.

Les employeurs lorsqu'ils déposaient leurs offres étaient de plus en plus nombreux à ajouter à la qualification des caractéristiques très évidentes pour eux, mais difficiles à apprécier pour les agents de mes services, par exemple:

*Envoyez- moi quelqu'un de bien ! Même si il a peu ou pas d'expérience ou de diplôme, s'il est bien, je veux le voir !*

*Ou bien: Ce que je veux, c'est quelqu'un de dynamique, surtout chez nous, c'est d'abord ça qu'il nous faut ! Si il n'a pas autant d'expérience que celle que je vous demande peu importe, si il est dynamique, je veux le voir.*

*Ou bien encore : Surtout une personne sérieuse: j'ai besoin d'avoir confiance et ce sera sur ce critère que je prendrai ma décision !*

*Ou bien encore : Je veux quelqu'un qui ait l'esprit d'initiative, c'est très important!*

*Ou: Je veux quelqu'un qui sache s'adapter vite aux imprévus, chez nous ce qui est prévu, c'est l'imprévu!!!!*

Etc...etc... et bien entendu et de plus en plus souvent **le croisement de ces différents critères...**

Dans nos réunions de travail ces problèmes devenaient croissants aussi je décidai d'axer mes recherches universitaires sur l'hypothèse d'une modification sensible des critères de décision dans les offres d'emploi.

Pour ce faire, je proposai à des étudiants de maîtrise de m'aider dans ces recherches et, comme mon cours portait sur: le vécu du chômage; les différentes phases du chômage destructeur selon l'échelle de LIMOGES; les attributs du travail; etc... mes étudiants étaient très sensibilisés à ce problème et il n'était pas rare qu'à la fin du cours certains de leurs parents concernés demandent à me rencontrer.

C'est dire que dès le début, j'eus la chance de travailler à l'Université ou à l'ANPE avec des gens très motivés.

Au commencement, ce fut avec l'aide de dictionnaires de synonymes que nous rappelions les employeurs: pour vous, « dynamique ou sérieux, ou esprit d'initiative » cela signifie quoi de précis ? Au fur et à mesure de nos reformulations, un autre contenu se dessinait, plus ouvert sur les caractéristiques personnelles et donc moins arcbouté sur les caractéristiques du diplôme. Comme il était à l'époque admis par

tous qu'un chômeur de plus de un an avait perdu la moitié de ses qualifications antérieures et que celui qui atteignait 2 ans était pratiquement inemployable introduire des aspects personnels dans l'offre ne pouvait qu'améliorer leur placement puisque nos qualités personnelles sont réputées plus résistante dans le temps.

Avec l'informatisation croissante de l'ANPE, nous avons pu accéder à des offres hors région Poitou-Charentes et dans le même temps, j'utilisais mes déplacements dans les universités du Canada ou des Etats- Unis pour me pencher sur les offres d'emploi déposées dans les services publics, services publics que je connaissais bien, car je travaillais depuis 1988 avec le président de l'Association mondiale des services de l'emploi public (AMSEP), Mr Lionel Dixon, que je rencontrai tous les mois de janvier à Ottawa, au cours du Congrès mondial de l'orientation auquel je participai de 1986 à 2000. Lionel Dixon était aussi le directeur général des services fédéraux de l'emploi du Canada( en 1993 il me chargea d'organiser à Niort le Congrès mondial de l'AMSEP, qui eut lieu en juin 1993).

Notre panel d'entreprises pour l'étude des offres sortait donc de l'hexagone, et fut amplifié avec le développement d'ERASMUS, mes étudiants se faisant un point d'honneur dans les pays dans lesquels ils poursuivaient leurs études de prendre du temps avec l'aide des services publics locaux et d'étudier des offres d'emploi déposées dans les secteurs d'activité dont j'avais besoin.

Nous nous attachions en effet à avoir un panel d'offres et d'entreprises regroupant tous les secteurs d'activité des plus traditionnels aux plus modernes.

Mon ambition était de rédiger un référentiel des habiletés demandées généralement et qui apparaissaient lors des discussions avec les entreprises, dans le contenu réel de leurs attentes. A la publication de mon référentiel de 2003(in: *Le recrutement par simulation. L'Harmattan; Paris*) **1780 entreprises avaient participé au panel, dont 70% en Europe et 80% de ces 70% en France.**

Le mot « habileté» que j'ai finalement choisi mérite quelques explications. En effet, spontanément, c'étaient les mots aptitudes ou compétences ou capacités qui étaient prononcés pour justifier les décisions de refus. Mais ayant tenu pendant toute ma carrière de directeur, jusqu'au mois de juin 2007(départ en retraite 1 juillet), à recevoir des chômeurs de longue durée tous les jeudi matin, je ressentais très fort le poids que ces mots faisaient peser sur eux et leur familles: *je suis inapte à cet emploi !! je suis considéré comme incompetent, je suis incapable*, et je m'étais promis de ne jamais écrire quoi que ce soit qui pouvait aggraver leur cas. C'est ainsi que j'ai progressivement introduit le mot habileté dans mon début de référentiel: il est plus supportable d'être malhabile qu'incompétent, inapte ou incapable.

Il y avait aussi une raison interne, pour tous ceux qui connaissent l'université de l'intérieur, avec ses divisions en champs hermétiques, la compétence et l'aptitude étaient réservées aux psychologues et un sociologue comme moi était un intrus parfait. J'ai évité cette guerre.

En 1994 j'avais rédigé mon premier référentiel d'habiletés à introduire dans toute

offre d'emploi, de manière, en étant plus près de la demande réelle de l'entreprise, à nuancer voire à supprimer l'obligation du diplôme, ainsi que le fardeau de la durée du chômage qui pesait sur les épaules des chômeurs (*le premier recrutement effectué par la méthode fut réalisé en novembre 1995 avec 1490 chômeurs recrutés au profit du groupe Peugeot, ce qui, le 16 17 et 18 janvier 1996 entraîna la visite très détaillée (3jours) du Président de la République nouvellement élu.*)...Souvenirs, souvenirs...

Mais satisfaire une offre d'emploi ne peut se faire par tour de magie, il fallait proposer aux employeurs un système de recrutement aussi fiable et performant que celui qu'ils utilisaient auparavant.

La fréquentation assidue des lieux où se passaient réellement les embauches, l'écoute de travailleurs, d'agents de maîtrise et de cadres. Le fait que entre 30 et 70% de ceux (l'écart vient des différents secteurs d'activité) qui travaillent dans ces entreprises ont peu ou pas du tout la qualification demandée par les services du personnel lors du dépôt de l'offre, après nous avoir rendus perplexes nous a permis au contraire d'élaborer des pistes de solutions.

Puisque chez tel constructeur automobile on embauchait des milliers d'intérimaires dont la plupart étaient dans l'entreprise depuis un, deux, ou trois ans et qui étaient auparavant boulangers, peintres, agriculteurs, menuisiers, vendeurs dans les marchés et autres serveurs ou terrassiers, pourquoi le service du personnel déposait des offres (non satisfaites!) de tôle Q2 ou Q3, de mécaniciens(OHQ) ou de peintres carrossiers??? **POLYVALENCE EXIGEE!!! comme si ils étaient inconscients du savoir réel de ceux qui tous les jours fabriquaient leurs voitures.** Et des exemples identiques existaient dans TOUS les secteurs que nous abordions, France entière !!

C'est ainsi que nous vint l'idée de faire pour chaque offre une étude de poste la plus complète possible. Le but que nous poursuivions était de réaliser des modèles réduits des tâches à effectuer qui incluraient à la fois l'aptitude technique à réaliser les tâches, tout en manifestant en cours de réalisation les habiletés demandées et le comportement attendu ;

En cas de réussite, plus d'exclusion sur des critères d'âge, de couleur de peau, de diplôme ou tout autre motif; il y aurait ceux qui auraient démontré qu'ils pouvaient faire. et les autres.

Dans la conception et réalisation de ses modèles réduits un homme allait être pour moi totalement irremplaçable; c'était un de mes collègues qui devint très vite un ami : Pierre Liège le directeur de l'ANPE de Thouars (Deux Sèvres) intelligent, artiste, très intuitif, son approche globale des problèmes, son goût pour trouver des solutions seront tout à fait essentiels.

Nous réaliserons ensemble pendant 17 ans l'essentiel des modèles réduits utilisés dans le recrutement des 4 500 groupes qui dans le monde nous ont confié leur recrutement. (S'y associeront de manière ponctuelle à l'égrenée, bon nombre de collègues opérant dans les lieux où nous ferons ces recrutements).

Chacun peut comprendre que créer des modèles réduits des tâches effectuées en y in-

cluant les habiletés demandées et les comportements professionnels attendus, dans des groupes ou entreprises aussi différents que Peugeot, les Chantiers Navals de l'Atlantique, Ikea, Leroy Merlin, Bénéteau, Airbus et des milliers d'autres ne va pas de soi. Les études de postes nous prenaient du temps, d'autant plus que dans la plupart des cas, nous découvriions les offres et les chefs d'entreprises en même temps.

Les modèles réduits devaient être éloignés de **la Réalité Technologique**, d'abord pour forcer le chômeur postulant à bien comprendre les problématiques de la tâche, indépendamment des technologies du moment (à peu près tous les chômeurs postulants avaient connu des licenciements dans lesquels on les déclarait tellement habitués à leurs anciennes machines qu'ils ne pourraient pas s'adapter à une nouvelle...il était nécessaire pour nous de prouver leur capacité à s'adapter.

Il y avait aussi une autre raison, économique, celle-ci: il fallait que les modèles réduits soient compatibles avec le budget de l'ANPE...(ceux d'entre vous qui ont essayé de créer du nouveau dans une administration ou une agence d'état me comprendront).

Il y aurait plusieurs chapitres savoureux à écrire pour rappeler certains dialogues entre le contrôleur d'état et moi-même pour l'achat par exemple, d'une demi coque de bateau-petit format, bien sûr pour le recrutement du QUEEN MARY... ou de boites de chalets suisses pour le recrutement d'Ikea... sans parler de l'achat de dizaines de boites de Legos, ou de Mécanos...

Après les modèles réduits il fallait écrire des procédures de passation, elles, totalement imprégnées des habitudes et codes des entreprises pour lesquelles nous recrutions, de manière à ce que les entreprises comprennent bien le lien existant entre l'exercice et elles (**J'avais rendu OBLIGATOIRE le fait que les dirigeants de l'entreprise passent eux même les exercices, après tout, notre intervention étant pour eux totalement gratuite et sur mesure, ils se devaient d'y participer...en personne ...ce qui parfois fut savoureux...**)

Puis, il fallait évaluer des durées pour chaque exercice, cela fait, nous demandions aux entreprises de nous prêter un douzaine de leurs très bons éléments, qui opéraient sur les mêmes postes que ceux pour lesquels nous devons recruter; nous donnions à chacun un code alpha numérique secret et nous notions chacun d'entre eux pendant la totalité de la durée des différents exercices (la durée totale était autour de 6 heures), de manière à bien pouvoir apprécier les habiletés et les comportements de chacun, en plus des résolutions techniques du travail proprement dit.

**Cela était très important pour les chômeurs qui passaient les exercices, et pour les employeurs qui redoutaient de les recruter**, car avec cette méthode, on pouvait établir un rapport mathématique (c'est à dire objectif) entre la note moyenne obtenue avec les employés ou ouvriers testés et les notes obtenues par chaque chômeur. Généralement les moyennes des testés en interne étaient autour de 14 et les employeurs

nous demandaient le plus souvent des candidats ayant eu au minimum 10 de moyenne (vous vous souvenez qu'eux même avaient passés les tests).

L'intérêt majeur de cette méthode était de rapprocher très fortement les candidats et l'entreprise et de supprimer (autant que faire se pouvait) tous les autres préjugés ou motifs irrationnels d'exclusion...

(Cette méthode sera reconnue par la Halde)

Bien entendu, nous étions dans la vraie vie, c'est-à-dire que chacun d'entre nous avait ses propres emplois à effectuer chaque jour, ce travail était intégralement en plus,... même si la direction générale était heureuse de mes recherches et surtout de nos recrutements...

Les employeurs eux, étaient pressés, dès lors que c'était décidé, il fallait d'urgence procéder au recrutement, à Toulouse ou à Marseille, à Lannion ou à Lyon, à Bordeaux ou à Lille. C'est ici qu'intervenaient magiquement mes deux assistants, Sophie Izambard et Alain Butraut qui, comprenant nos ordres et nos contrordres, arrivant à déchiffrer nos écrits, mettaient tout cela en forme parfaite, sans mélanger les tests Valeos et ceux de la Française de Mécanique, tout en ayant retenu l'avion, l'hôtel et la voiture de location, supervisé l'arrivée des exercices chez l'employeur (un des tests Airbus mesurait 12 mètres de long sur 6 de haut ... mais pour tous les recrutements il y avait des dizaines de colis) et demeuraient souriants et disponibles... Il fallait que cela soit dit !

Cette méthode, je l'avais voulue pour les chômeurs, et d'abord pour ceux qui étaient les plus exclus: handicapés, longue durée et tous les autres ,les pas assez blancs, les trop jeunes, les trop vieux etc...et c'était pour nous tous une intense satisfaction de voir qu'à Rennes 56% des Rmistes qui passaient les exercices Peugeot les réussissaient, que pour fabriquer l'airbus A380, 17% des recrutés venaient de l'agriculture et 34% du secteur tertiaire, que dans la haute technologie ( microélectronique, optoélectronique etc...) on a remplacé les Bac plus 4 par des chômeurs de toutes sortes dont un tiers étaient de longue durée.

Le lien est donc établi sur l'origine et le pourquoi de l'éloignement progressif entre les diplômés et les emplois... Les premiers sanctionnent un Savoir Technique qui n'existe plus dans les seconds(à cause de l'évolution inouïe et incessante des technologies) et les emplois d'aujourd'hui demandent des habiletés et des comportements professionnels que se refusent de prendre en compte les professeurs de tous rangs...

(L'école créée à Paris par Xavier Neel devrait être une piste pour tout le monde).

Pourtant tout le monde a des habiletés, tout le monde les met en œuvre tous les jours dans tous les aspects de sa vie.

Ces habiletés sont pérennes et on peut même les développer.

Elles sont utilisables quel que soit notre emploi, qu'on le garde ou qu'on en change. On a tous intérêt à bien les reconnaître pour pouvoir les présenter dans un entretien, étayé d'exemples pris selon notre choix dans n'importe laquelle de nos quatre vies simultanées: professionnelle(ou scolaire), sociale, affective ou personnelle!  
Il est urgent, dans l'intérêt de tous, de s'asseoir à la même table... roulante! bien sûr.

Georges Lemoine Chercheur Associé au laboratoire: Ruralités; ancien maître de conférences associé de Sociologie, Université de Poitiers.

Officier de la Légion D'honneur; Chevalier des Palmes Académiques, Médaille de l'université d'Orléans.

EN ANNEXE VOUS TROUVEREZ MON REFERENTIEL D' HABLETES  
PUIS VOUS TROUVEREZ UN EXEMPLE DU RECRUTEMENT EN OPTRONIC  
ET QUELQUES PHOTOS DE MODELES REDUITS

### **HABLETES PERSONNELLES ET RECRUTEMENT**

Au cours des 10 dernières années une lente mais nette évolution du contexte local, national et mondial des entreprises nous conduit à constater que toutes les offres d'emploi, quelles qu'elles soient, se composent de 3 éléments. Entendez par là qu'au moment de prendre votre décision d'embauche, vous chercherez la combinaison de 3 critères:

- les **CONNAISSANCES TECHNIQUES** nécessaires à un bon démarrage dans l'emploi;
- 2 à 3 **HABLETES** personnelles tout aussi nécessaires et qui vont constituer la capacité aux contraintes et aux changements majeurs auxquels l'entreprise est soumise;
- des **COMPORTEMENTS** spécifiques liés à l'emploi ou à l'entreprise et qui vous assurent des relations conformes aux attentes des clients et de l'organisation..

Ces 3 composants d'une offre d'emploi tels qu'ils viennent d'être décrits sont toujours présents. Ce qui peut changer d'un emploi à un autre, ce sont les proportions de chacun d'entre eux mais nous sommes sûrs qu'à aucun moment un seul ne suffit à emporter une décision d'embauche.

*Cette application est tirée des travaux de Georges LEMOINE et Pierre LIEGE .Tous droits réservés.*

### **Que doit-on entendre par « HABILETE » ?**

Une habileté personnelle ne tient pas ou très peu à une formation précise, on peut l'en déconnecter : elle est le résultat de ce qui, au fil du temps, a sollicité puis affirmé ce que l'on appelle par ailleurs « la personnalité ». Le lent travail de l'éducation reçue, les choix qui ont été faits, les difficultés rencontrées et la manière dont elles ont été résolues, sont autant d'éléments qui ont lentement forgé ces habiletés. Une habileté « s'épaissit » au fur et à mesure que le temps passe : elle se développe, elle peut être un temps en sommeil, mais elle ne disparaît pas, elle ne se "démode" pas ; c'est elle qui a été et sera « transférée » d'une situation à une autre, d'une entreprise à une autre ou d'un emploi à un autre et qui fera dire de quelqu'un qu'« il sait s'adapter ». Chaque habileté telle qu'elle est décrite dans le tableau qui suit, peut intéresser bon nombre d'entreprises de taille, de secteurs et pour des emplois très différents. En cela il est possible de dire qu'une habileté est permanente : pour l'entreprise et pour la personne qui la possède.

Nous venons probablement de vous parler de ce que vous appelez déjà « compétence » ou « aptitude » ou « capacité ». C'est notre métier qui nous fait préférer le mot « habileté » : en effet, nous rencontrons souvent des candidats malheureux d'avoir été « non retenus » à la suite d'une épreuve de sélection. Et si la séance a été annoncée comme portant sur des compétences ou sur des aptitudes ou encore sur des capacités, l'échec est ressenti par le candidat éliminé, comme une démonstration de son « incompétence » ou de son « inaptitude » ou de son « incapacité ». Ces mots ont quelque chose de définitif et d'angoissant. Et nous pensons que le fait de ne pas avoir été retenu après une séance d'évaluation de ses Habiletés, s'entendra plutôt comme « je suis malhabile ». Derrière ce mot une idée de développement, d'entraînement, donc d'action peut naître. C'est pour tout cela que nous tenons, pour notre part, à cette nuance. Mais nous acceptons volontiers ce que vous direz avec un autre mot ! L'attention doit porter davantage sur le contenu des habiletés.

Et le contenu que nous vous proposons se décline en :

- un intitulé
- une définition générale
- une série de 6 à 10 comportements qui en sont les manifestations les plus courantes

### **Pour compléter la description du poste à pourvoir dans votre entreprise**

Après avoir identifié précisément les connaissances (techniques ou générales) indispensables au moment d'occuper la fonction que vous voulez confier, vous pourrez, à l'aide du tableau qui suit et en respectant quelques règles simples, compléter votre « profil recherché » en identifiant les 3 à 4 Habiletés fondamentales destinées à garantir que le candidat choisi s'adaptera à votre organisation, à vos

contraintes extérieures et votre évolution.

A la lecture des 14 Habiletés qui sont développées dans le tableau, la tentation peut être grande de désirer accueillir dans votre entreprise une personne les possédant toutes ou presque ! et cela se comprend ! Mais considérez qu'à un instant T, personne ne maîtrise véritablement et totalement plus de 4 à 6 Habiletés. La combinaison qui va naître de votre propre analyse doit pouvoir toucher un nombre suffisant de candidats. Ces considérations nous amènent à vous demander de repérer les 3 ou 4 habiletés majeures. Nous les considérerons comme incontournables et nous vérifierons que les candidats les possèdent avant de vous les présenter.

Notre souci étant de bien comprendre ce qui est nécessaire à la réussite dans l'emploi que vous offrez, un conseiller ANPE sera votre interlocuteur tout au long de l'opération de recrutement.

*Cette application est tirée des travaux de Georges LEMOINE et Pierre LIEGE .Tous droits réservés.*

| L'HABILETE                                   | DEFINITION   | En tant qu'employeur, je recherche quelqu'un capable de...   | Un peu | souvent | Tout à fait |
|--|--|--|--------|---------|-------------|
| <b>A PROGRESSER</b><br><br><b>1</b>          | - Capacité à se développer et à permettre aux autres de se développer.<br>- Capacité à transmettre des connaissances.                    | 1) Identifier ses besoins personnels.<br>2) Entreprendre un travail pour accroître ses connaissances.<br>3) Partager ses connaissances et ses expériences.<br>4) Apprécier les savoirs et expériences des autres et se les réapproprier pour aller plus loin.<br>5) Trouver et démultiplier l'information.<br>6) Donner le goût et l'envie d'apprendre.<br>7) Inciter les autres à exprimer leurs besoins et leurs attentes. |        |         |             |
| <b>A LA RELATION HUMAINE</b><br><br><b>2</b> | Elle représente la capacité à établir des contacts personnels profonds, authentiques appropriés, avec les autres tout en les respectant. | 1) Aller vers les autres, leur parler.<br>2) Les écouter.<br>3) S'efforcer de les mettre à l'aise et d'être à l'aise avec eux.<br>4) Donner son opinion et écouter l'opinion des autres.<br>5) S'efforcer de persuader plutôt que d'imposer.<br>6) Chercher et arriver à un consensus.<br>7) Permettre et recueillir l'opinion des autres.   |        |         |             |

|   |   |   |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|
| <p><b>AU COMMANDE-<br/>MENT</b></p> <p><b>3</b></p> | <p>Capacité à mobiliser l'énergie des autres, pour générer la collaboration, influencer le cours des opérations à partir de sa compétence, de son énergie, de son charisme... (plus que son statut !)... de manière à permettre au groupe d'atteindre les objectifs qu'il s'est donnés ou qui lui ont été demandés.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Garder toujours une vue d'ensemble sur les problèmes.</li> <li>2) Afficher clairement ses objectifs et les actes qui lui semblent obligatoires pour les atteindre.</li> <li>3) Ramener les gens dans le sens général du but à atteindre tout en tenant compte de leur personnalités différentes et du rythme de chacun.</li> <li>4) Préciser les responsabilités qu'il délègue et en fixer les limites.</li> <li>5) Déléguer sa confiance et d'en assumer le résultat.</li> <li>6) Accepter de ne pas décider de tout, sur tout, et à la place des autres.</li> <li>7) Communiquer les résultats et partager avec l'équipe les réussites et les idées.</li> <li>8) Rechercher à la fois l'écoute et l'appui des autres.</li> <li>9) Savoir employer les 3 phrases : « Je ne sais pas », « Je me suis trompé », « J'ai besoin d'aide »</li> <li>10) Déléguer sa confiance, et en assumer les résultats.</li> </ol> |  |  |  |
| <p><b>A COMMUNI-<br/>QUER</b></p> <p><b>4</b></p>   | <p>Capacité à transmettre et recevoir des idées, des informations, des messages oraux ou écrits de manière à être compris.</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) S'exprimer d'une manière claire, précise et simple.</li> <li>2) Vérifier que les autres comprennent à chaque fin de message. En cas de doute, de reformuler.</li> <li>3) S'efforcer d'être concis : 1 sujet + 1 verbe + 1 complément !</li> <li>4) Poser des questions pour vérifier sa propre compréhension des autres.</li> <li>5) Structurer ses idées. annoncer son plan, et le suivre.</li> <li>6) D'employer des mots justes, simples, précis, significatifs.</li> </ol>  |  |  |  |

|   |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| <p><b>A TRAVAILLER EN EQUIPE</b></p> <p><b>5</b></p>          | <p>Capacité à agir et à se sentir heureux au sein d'une équipe.<br/>Capacité à regarder chacun non comme un concurrent ou un demeuré (!) mais comme une ressource importante dont il faut tenir compte : travailler en complémentarité plus qu'en concurrence ou à la traîne.</p> | <p>1) Participer pleinement à toutes les activités de l'équipe.<br/>2) Emettre son opinion en fonction de ce que l'on croit être juste et non en fonction de la personnalité ou la place des autres.<br/>3) Accepter des responsabilités au sein de l'équipe.<br/>4) Ecouter l'opinion de chacun, ne pas hésiter pas à faire appel aux autres.<br/>5) Accepter de s'investir dans une idée qui n'est pas la sienne dès lors qu'elle est celle de l'équipe.<br/>6) Appliquer et respecter les procédures de sécurité.</p> |  |  |  |
| <p><b>A L'INITIATIVE ET A L'AUTONOMIE</b></p> <p><b>6</b></p> | <p>Capacité à connaître et utiliser ses propres ressources, énergies, passions, en vue de créer ou influencer des événements. Capacité à prendre en charge et trouver le ou les moyens de résoudre des problèmes.</p>   | <p>1) Agir de sa propre initiative, d'être capable de faire face à beaucoup de situations.<br/>2) Suggérer de nouvelles solutions, est capable d'en choisir une et de la mettre en pratique.<br/>3) Aimer réfléchir et décider.<br/>4) Pousser ses idées, dire ce qu'il pense.<br/>5) Remettre en question les solutions habituelles ou routinières.<br/>6) Donner les moyens de réaliser les objectifs.</p>   |  |  |  |
| <p><b>A LA SOUPLESSE</b></p> <p><b>7</b></p>                  | <p>Capacité à s'adapter à une situation nouvelle sans pour autant perdre le sens général de sa démarche.</p>  | <p>1) S'interroger souvent.<br/>2) Partager ses idées avec les autres et savoir les nuancer ou les modifier.<br/>3) Changer d'idée sans se renier.<br/>4) D'ajuster ses comportements aux situations nouvelles.<br/>5) Composer avec les nouvelles contraintes : « faire la part du feu ».<br/>6) S'informer sur toute nouvelle méthode.</p>   |  |  |  |

|  |  |   |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|
| <p><b>AU FONCTIONNEMENT SOUS TENSION</b></p> <p><b>8</b></p> | <p>Capacité à être efficace dans des situations complexes de changement, de stress, d'imprévus, mêmes graves.</p>                | <p>1) Regarder la situation en face, quels que soient les problèmes à affronter.<br/>                 2) Rester calme pour gérer une situation de stress.<br/>                 3) Gérer l'urgence ou le changement sans perdre de vue l'essentiel ni les priorités.<br/>                 4) Prendre du recul face à la situation, être capable d'une nouvelle vision « à froid » pour décider raisonnablement.<br/>                 5) Maîtriser ses réactions tout en respectant celles des autres.<br/>                 6) De ne pas hésiter pas à consulter quelqu'un au regard « neuf » sur le problème.<br/>                 7) Garder en situation tendue, incertaine, ou urgente, le sourire, l'humour, le regard sur l'essentiel.</p> |  |  |  |
| <p><b>A LA REFLEXION STRATEGIQUE</b></p> <p><b>9</b></p>     | <p>Capacité à s'appuyer sur ses atouts et sur ceux de son interlocuteur pour entreprendre une action appropriée et efficace.</p> | <p>1) S'arrêter suffisamment longtemps pour considérer l'ensemble d'une situation.<br/>                 2) Anticiper sur des tendances à venir, à connaître et respecter un budget, se fixer des objectifs en terme de résultats mesurables.<br/>                 3) Prendre soin de recenser l'ensemble des ressources disponibles et en particulier de permettre aux ressources humaines de bien expliquer leurs désirs et leurs compétences.<br/>                 4) Prévoir des solutions nouvelles ou alternatives à la solution initialement imaginée ou choisie.<br/>                 5) S'efforcer de donner à chacun un rôle, une responsabilité, et un objectif en rapport avec le résultat à atteindre.</p>                        |  |  |  |

|   |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| <p><b>A LA CREATIVITE</b></p> <p><b>10</b></p>              | <p>Capacité artistique à imaginer de nouvelles correspondances, c'est-à-dire à tisser un lien entre des faits ou des éléments qui, jusqu'à présent, semblaient ne pas en avoir : la « connexion » de nouvelles passions, de nouvelles approches. Capacité à construire un ensemble séduisant, attractif, porteur d'un sens nouveau.</p> | <p>1) Dessiner ou d'écrire, de sculpter, ou de fabriquer, ou de jouer de la musique, ou de jouer (théâtre)...</p> <p>2) Habituellement « pourquoi pas ? » plutôt que « pourquoi ? ».</p> <p>3) Aimer inventer.</p> <p>4) Aimer trouver des solutions nouvelles, créer des objets nouveaux.</p> <p>5) Avoir le sens des formes, des mesures (ou des démesures !) qui créent l'harmonie.</p> <p>6) A le goût du métissage.</p> <p>7) Etre collectionneur.</p> <p>8) S'intéresser aux techniques nouvelles : informatique, CAO, DAO, clones, images de synthèse...</p>      |  |  |  |
| <p><b>A LA CONFIANCE EN SOI</b></p> <p><b>11</b></p>        | <p>Capacité à mobiliser ses atouts, à prendre du recul, à comprendre soi et les autres, à puiser ses forces d'aujourd'hui dans ses réalisations d'hier et à considérer son futur avec plaisir et envie.</p>   | <p>1) Etre à sa place sans arrogance ni crainte.</p> <p>2) Etre conscient de ce qu'il sait faire et de la petite part de chance qui lui a permis une réalisation encore meilleure.</p> <p>3) Savoir regarder et évaluer ce qu'il réussit pour ne pas s'enfermer dans des peurs, des angoisses, des mouvements irrationnels.</p> <p>4) Savoir que l'énergie, la ténacité la persévérance et la volonté dont il a fait preuve par le passé sont ses meilleurs amis pour demain.</p> <p>5) Apprécier le sens de l'humour des autres et s'efforce de développer le sien.</p> |  |  |  |
| <p><b>A ETRE RESPONSABLE ET MOTIVE</b></p> <p><b>12</b></p> | <p>Capacité à comprendre et à adhérer à des objectifs de travail et à vous impliquer dans leur réalisation.</p>   | <p>1) Identifier des objectifs, fixer des priorités ou s'y rallier.</p> <p>2) Relever les défis.</p> <p>3) Considérer son travail comme un lieu d'épanouissement et d'enthousiasme.</p> <p>4) Prévoir les problèmes potentiels et envisager des solutions de rechange.</p> <p>5) Suivre personnellement les processus.</p> <p>6) Impliquer les gens dans ces processus.</p>  |  |  |  |

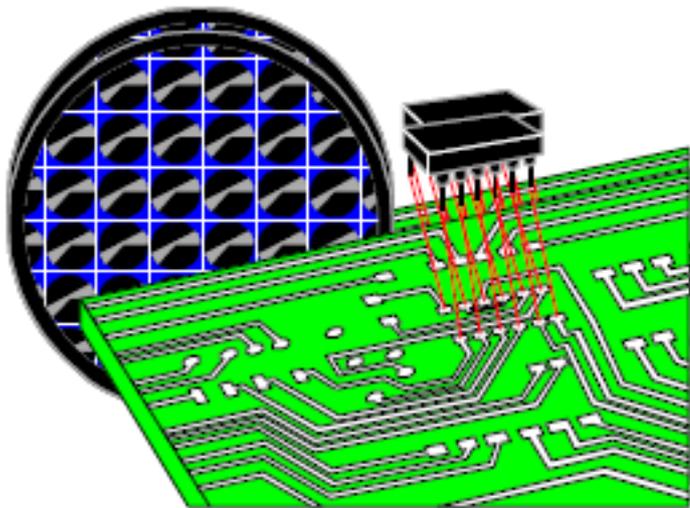
|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| <p><b>A ANALYSER LES SITUATIONS ET A PRENDRE DES DECISIONS</b></p> <p><b>13</b></p> | <p>Capacité à identifier les différents éléments d'une situation et à établir des rapports entre eux pour les évaluer et arrêter une décision.</p>   | <p>1) Identifier les problèmes, comparer des données, établir des liens et formuler des hypothèses.<br/>                 2) Evaluer les conséquences des solutions proposées et formuler des hypothèses nouvelles.<br/>                 3) Avoir le goût de la synthèse.<br/>                 4) Agir rapidement en cas d'urgence.<br/>                 5) Accepter les conséquences de ses actes.<br/>                 6) Regrouper des éléments différents de manière à leur donner un sens.</p>  |  |  |  |
| <p><b>AU CONTROLE ET A LA QUALITE</b></p> <p><b>14</b></p>                          | <p>Capacité à évaluer des résultats en fonction d'objectifs à apporter les correctifs nécessaires à leur réalisation, sans perdre de vue les finalités.<br/>                 Capacité alors à modifier un objectifs.</p> | <p>1) Etablir ou connaître les normes à respecter.<br/>                 2) Comparer, au besoin à l'aide de mesures répétées, les résultats aux objectifs.<br/>                 3) « Corriger le tir » de manière à ce que la norme ou l'objectif qualité soit atteint.<br/>                 4) Proposer et/ou mettre en oeuvre les améliorations qui lui semblent utiles et nécessaires.<br/>                 5) De ne pas hésite pas à modifier l'objectif qu'il a fallu redéfinir en cas d'évolution de la commande<br/>                 6) Concevoir s'il le faut, de nouveaux moyens de mesurer la conformité aux normes.</p> |  |  |  |

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

**Simulations  
pour  
POLE HAUTE  
TECHNOLOGIE DE  
LANNION  
Mention optronique et  
optoélectronique**



*Le Document  
de l'Animateur*



MISE EN  
SITUATIO  
N DES  
CANDIDA  
TS

## **BADGES**

**EN ARRIVANT LES CANDIDATS TIRENT AU SORT LEUR NUMERO DE BADGE ET SE DIRIGENT VERS LES MODULES CORRESPONDANTS (A, B, C et D). LES CORRECTEURS NOTENT LES NUMEROS DE BADGE SUR LA GRILLE DE CORRECTION EN VEILLANT A RESPECTER L'ORDRE CROISSANT PAR RAPPORT AU LOT /**

**Ex. Module B :**

**LOT 1 Badge 4**

**LOT 2 Badge 5**

**LOT 3 Badge 6**

## **TEXTE DE MISE EN SITUATION**

Bienvenue à vous pour cette séance d'évaluation qui va se dérouler en vue de recruter des " Opérateurs " en Optronique.

Pour tout cela, l'entreprise a confié à l'ANPE le soin de vérifier chez les candidats aux emplois proposés la maîtrise de 3 HABILITES qui sont :

**1- La flexibilité et l'adaptabilité,**

**2- le sens du travail en équipe,**

**3- la capacité au travail sous tension dans le respect absolu des règles de procédure.**

**Vous avez été admis à la première série d'exercices, ce qui signifie que vous avez un degré de maîtrise à respecter les consignes, être précis et vigilant.**

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

**Mais nous allons aujourd'hui aller plus loin dans l'identification de vos habiletés en cohérence avec les postes de travail proposés par les entreprises du bassin de LANNION.**

Ces Habiletés appartiennent autant aux hommes qu'aux femmes, aux jeunes qu'aux moins jeunes, aux personnes diplômées qu'à celles qui le sont moins. Elles sont très peu liées à votre formation ou à votre stricte qualification. Par contre, elles sont très liées à votre histoire personnelle, à votre manière habituelle d'affronter et de régler vos difficultés et à vos nombreuses expériences professionnelles ou personnelles.

Ne pas posséder ces 3 Habiletés voudra seulement dire qu'on en possède d'autres tout aussi utiles et recherchées par d'autres entreprises ou pour d'autres types d'emploi.

Il faut que vous sachiez une chose

Aujourd'hui comme demain, ce qui va vous permettre de trouver et de garder un travail, en plus de vos habiletés personnelles, ce sera votre **motivation**.

La motivation, c'est l'exigence qui vous conduit en permanence à travailler de votre mieux. La motivation, c'est également ce qui vous conduit à vous engager sans retenue dans tous les aspects de votre vie professionnelle (la formation, la veille qualité, le partage des tâches, le partage des bonnes nouvelles mais éventuellement aussi des mauvaises...)

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

La motivation affichée, c'est le garant d'un état d'esprit positif par rapport au travail, positif par rapport aux collègues et positif par rapport à l'entreprise.

Quand vous serez en entretien, vous serez jugé sur votre motivation puisqu'ici nous allons apprécier tout le reste de votre capacité à occuper le poste qui fait l'objet de ce recrutement.

Ce que nous allons vous demander de faire maintenant n'est pas un test, n'est pas un jeu. **Cela s'appelle une simulation.** C'est à dire que nous avons conçu un travail fictif qui vise à vous mettre dans une situation qui se rapproche au mieux des véritables difficultés rencontrées dans la réalité en cohérence avec les habiletés recherchées par les entreprises pour les opérateurs (optronique et optoélectronique).

Ce que vous aurez à faire se fera en étant équipés de gants qui **ne devront pas être enlevés au cours de la simulation.** Vous aurez également à lire et exécuter des consignes sur un cahier de procédure qui est mis à votre disposition.

Vous aurez à opérer des contrôles stricts. Vous travaillerez soit seul, soit en équipe. L'extrême fragilité des composants qui se manipulent dans la réalité sera évoquée ici par la très petite taille des perles que vous aurez à **prendre avec des gants.**

**Un exercice d'apprentissage en début de la simulation vous permettra de vous approprier la méthode de l'exercice, nous prendrons le temps pour cela, rassurez vous**

Quelque mots à propos des relations entre vous pendant la séance d'évaluation :

La série d'exercices à laquelle vous allez participer dans un moment ne doit pas être assimilée à un concours. Dans un concours on peut être tenté de vouloir faire échouer son voisin pour " éliminer " un concurrent. Ici, et vous l'avez probablement compris quand nous avons parlé de " **travail en équipe** ", vos voisins ne sont pas des concurrents parce que vous aurez **des tâches à réussir avec eux.** Nous tenons à cette précision pour que ne s'installe pas entre vous un climat de concurrence. Si, à l'issue de la séance, chacun d'entre vous a réalisé les performances attendues par l'Entreprise, alors, chacun aura franchi cette étape avec succès.

Avez-vous des questions ? *L'animateur accueille les questions et y répond.*

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

**Nous vous souhaitons bon courage.**

**L'animateur aura préalablement composé les cases-tests suivantes :**

**Pour l'exercice 1 et sur les lots 1, 2 et 3 de chaque module**

**W' (volontairement erroné) : 2 GBBL + 4 MBV + 4JRBE + 1 GRBE**

**Pour l'exercice 2 et sur les lots 1, 2 et 3 de chaque module**

**77 (composition sans erreur) : 2 MBR + 1 PRV + 2 PRJ**

**Pour l'exercice 3 et sur les lots 4 de chaque module**

**174 (composition volontairement erronée) : 6 GBV + 1 GBBE + 3 PRBL**

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

## Recrutement

### MATERIEL

1 Table d'1 x 1 m pour chaque module de 4 “ lots ”.

1 Table où entreposer le stock de perles qui serviront à exécuter les commandes (1 par module de 4 lots)

De 1 à 4 modules identifiés des A à D. Chaque module comprend 4 lots numérotés de 1 à 4.

3 à 12 lutins (1 pour chaque lot 1, 2 et 3) de 20 chemises transparentes 21x29.7 approvisionnés chacun d'une procédure complète.

1 stock de “ documents de contrôle ” (environ 50 pour une séance) et de “ documents d'état d'avancement ”(environ 40 pour une séance).

3 “ badges ” par module et portant les n° de 1 à 12 . Ce n° contribue à la création du “ code opérateur ”.

1 Tableau de parles par module où les perles sont collées avec, en regard, leur référence

1 Stock de gants : **1 jeu ne sert qu'une fois.**

1 ensemble de 30 boîtes contenant les perles pour chaque module.

Veillez à limiter le risque de chute des boîtes.

Les perles en nombre suffisant : 1 jeu complet d'avance (en sachets) permet de pallier la chute de toute une boîte en cours de simulation.

Un stylo par personne.

Un chrono pour l'animateur.

Une horloge à cristaux liquides ou diodes et visible de tous.

Du "sopalin" pour que les candidats puissent essuyer leurs mains lorsqu'ils enlèvent leurs gants.

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

## EQUIPEMENT DES CANDIDATS

Chacun va maintenant s'équiper de gants, masque et charlotte et, comme dans la réalité, cet équipement ne devra pas être retiré pendant tout le temps qui va suivre et jusqu'à la fin de la séance. Cet équipement vous met déjà en situation de ce que pourra être votre travail futur si vous réussissez les exercices de mise en situation.

Vous êtes répartis par équipes de 3 personnes et chaque équipe autour d'un module.

Chacun prend place devant un lot en laissant le " lot 4 " disponible.

Le lot que vous venez de prendre est celui sur lequel vous allez bientôt commencer **l'exercice d'évaluation qui va durer environ 2 heures 30**. Devant vous se trouve un classeur que nous verrons plus tard et un **numéro sous plastique. Vous fixez ce n° sur vous de manière à ce qu'il soit visible des observateurs et qu'il ne vous gêne pas.**

*Si un candidat ne supporte pas les équipements (charlotte et/ou gants) : le faire arrêter et lui expliquer que c'est rédhibitoire .*

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

**NOM** :..... **Prénom** :.....  
**CODE OPERATEUR** :  
J J M M A A Mod initiales N°

**NOM** :..... **Prénom** :.....  
**CODE OPERATEUR** :  
J J M M A A Mod initiales N°

**NOM** :..... **Prénom** :.....  
**CODE OPERATEUR** :  
J J M M A A Mod initiales N°

**NOM** :..... **Prénom** :.....  
**CODE OPERATEUR** :  
J J M M A A Mod initiales N°

**NOM** :..... **Prénom** :.....  
**CODE OPERATEUR** :  
J J M M A A Mod initiales N°

**NOM** :..... **Prénom** :.....  
**CODE OPERATEUR** :  
J J M M A A Mod initiales N°

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

## CREATION DU CODE OPERATEUR

Vous allez composer votre “code opérateur” : il vous servira pendant tous les exercices que vous allez faire. Ce code reproduit ce qui se passe dans la réalité : c’est la marque de chaque opérateur quand il intervient dans un processus de production.

***Inutile de donner des explications, le document est assez explicite, sauf si demande d’un candidat (ex : pour les initiales).***

Le code-opérateur se compose de :

- la date d’aujourd’hui : jour, mois, année (3 X 2 cases) ;
- vos initiales (3 cases) ;
- un chiffre-module : le n° du module sur lequel vous allez travailler.
- un numéro d’ordre à deux chiffres (2 cases) : il s’agit du numéro de “dossard” qui vous a été remis à l’instant.

### CODE OPERATEUR :

J J M M A A Mod initiales N°

Retenez bien votre “CODE OPERATEUR”, il sera à noter fréquemment sur les documents que vous aurez à compléter au cours de l’exercice

Exemple : Jean-François MARTIN, candidat sur le module N°2 du 20 juillet 1999 et qui a reçu le dossard N°3, aurait comme code opérateur :

20 07 99 2 JFM 03

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

## PRESENTATION DU MATERIEL

Avant de commencer véritablement les exercices, je vais vous présenter le matériel que vous allez devoir utiliser.

*L'animateur montre en expliquant.*

Tout d'abord : 4 cubes que nous appellerons " **MODULE** " numérotés de 1 à 4. Chacun de ces modules se compose de 4 faces portant l'appellation " **LOT** " et eux aussi numérotés de 1 à 4.

Vous voyez que chacun de ces lots comprend des **CASES** (60 exactement) sur lesquelles figure un nombre ou une lettre. Ne cherchez pas de logique dans la répartition de ces chiffres et de ces lettres, il n'y en a pas !

C'est dans ces cases que vous aurez à déposer un certain nombre de tous petits objets selon des " **formules** " très précises.

Ce que vous allez devoir manipuler et mettre dans les cases du lot qui vous sera attribué sont des PERLES qui se trouvent dans les 30 boîtes qui composent le stock.

Vous voyez vous-mêmes que ces perles sont très petites et qu'elles sont de tailles et de couleurs différentes.

Ce stock est utilisé par 3 candidats pour tous les exercices

Vous imaginez qu'il vous faudra être vigilant quand vous serez 3 à circuler autour pour prendre les perles dont vous aurez besoin.

Dans chaque boîte, des étiquettes portent une **REFERENCE** faite de lettres et d'un nombre. Cela s'appelle une " **référence alpha-numérique** ". Chaque type de perle a sa propre référence alphanumérique.

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

Regardons maintenant le tableau qui se trouve près du stock : il représente chacun des exemplaires des perles à utiliser. **C'est un catalogue de références de perles.** En regard de chaque perle vous voyez sa référence alpha-numérique. **L'ordre de rangement des 30 boîtes du stock** de perles doit être strictement identique à celui du tableau.

Avez-vous des questions ?

*L'animateur répond.*

Chacun prend maintenant **la procédure** qui se trouve devant le lot que vous occupez. Vous pouvez l'ouvrir et la feuilleter.

*Quel travail va-t-on vous demander ?*

*Votre travail sera de composer des " **formules** " à partir de procédures très précises, d'identifier des anomalies et contrôler régulièrement et également selon une procédure très précise ces compositions.*

*L'animateur circule parmi les candidats en montrant bien un exemple de " **formule** ".*

Vous allez commencer par un exercice d'apprentissage pour bien comprendre ce qu'il y a à faire pour **composer une formule et effectuer un contrôle.**

**Les observateurs/correcteurs sont là pour évaluer la qualité de votre travail au niveau production (quantitatif) et qualitatif.**

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

## APPRENTISSAGE

### **LA CASE G' ( 4 GBR + 3 GBBE + 2 PRBL)**

⇒ Ouvrez la PROCEDURE

Vous lisez : “ **EXERCICE N° 1** ”...puis “ **composition-1/1 Apprentissage** ”.  
On vous commande de composer la case G'.

### **Nous allons composer ensemble la cas G'.**

Vous voyez écrit sur votre cahier de procédure Case G', cela signifie que c'est la case G', que vous allez tout d'abord retirer de votre lot, elle est vide et vous allez devoir y déposer des perles selon la formule qui vous est indiquée sur votre cahier et selon une procédure bien précise...

*L'animateur montre la manière de sortir une case **sans risquer de la faire tomber.***

⇒ **Ensuite** vous aller composer la formule alphanumérique indiquée, c'est-à-dire que vous allez convertir la formule en perles, composition que vous déposerez dans la case concernée.

### **Comment allez-vous faire ?**

Vous devez aller au stock constitué par les 30 boîtes contenant les perles réparties selon leurs couleurs et leurs tailles.

*L'animateur montre le stock...*

...et vous composez la formule en prenant le bon nombre de perles de la bonne référence que vous déposez dans la case.

*.....mais laissera les candidats s'organiser par eux-mêmes pour gérer le fait de devoir lire la formule, prendre la bonne quantité de bonnes perles, sans gêner ni être gêné et sans perdre trop de temps entre le module et le stock.*

### **ATTENTION :**

⇒ **quand c'est terminé vous remettez la case à sa place avec la composition de perles que vous ne devrez plus jamais modifier jusqu'à la fin de tout l'exercice.**

*L'animateur fait faire, en vérifiant bien...*

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

**🕒 10 mn APRENTISSAGE :**

**Les cases X', 7, S et B'**

⇒ Vous venez d'exécuter une " commande ". Vous avez vu qu'il faut éviter de se gêner quand on est autour du stock.

Pensez également que l'exercice proprement dit sera à faire dans un temps volontairement limité.

Vous avez maintenant 10 mn pour terminer la Composition 1/1, c'est-à-dire effectuer les Commandes pour les cases : X', 7, S et B'.

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

Cette phase fait toujours partie de l'apprentissage, vous pouvez donc poser toutes les questions que vous souhaitez. Le chronomètre va fonctionner mais le temps que chacun mettra ne compte pas dans le résultat final.

*L'animateur laisse se dérouler les 10 mn en circulant parmi les candidats. Il peut les encourager à accélérer le travail pour leur permettre de prendre un rythme de croisière pour la suite de la séance.*

*Il clôt l'apprentissage des " commandes " quand la dernière case est composée et remise en place.*

⇒ Et nous arrivons au " **Contrôle 1/1** Apprentissage".

⇒ Avant de procéder un contrôle tel que vous en aurez à faire, écoutez et reprenez cette consigne très importante :

Le " document de contrôle " sert à **rendre compte des contrôles** qui sont demandés par la procédure, et à **signaler tout type d'anomalie** que vous pourriez constater dans l'exécution des formules.

*L'animateur peut répéter la consigne !!*

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

## TRANSITION POUR LA COMPREHENSION DE L'ANOMALIE

**Avez-vous pu tous composer les case G', X', 7 et B' ? Ok, vous allez donc pouvoir contrôler votre composition.**

**Si vous n'aviez pas pu composer une de ces cases (en raison d'une erreur dans la formule de la commande sur votre cahier de procédure) et bien vous devez signaler aussitôt pendant la composition cette anomalie sur votre document de contrôle.**

⇒ Maintenant vous allez procéder au contrôle de l'exécution de 2 commandes.

⇒ Prenez un " Document de contrôle Exercice d'apprentissage. " parmi ceux mis à votre disposition :

*L'animateur montre un document*

⇒ sur ce " document de contrôle ", pour chaque case contrôlée ou pour chaque anomalie, vous aurez à noter :

- **L'heure précise** du début du **contrôle** de la case ou du **constat d'une anomalie** (*montrer l'horloge*).

- La lettre " **C** " pour un contrôle ou " **A** " pour une anomalie, si vous n'avez pas pu composer le contenu de la case. Il s'agit d'un contrôle quand celui-ci est demandé par la Procédure, et d'une anomalie quand c'est vous qui constatez un problème sur la réalisation d'une formule.

- **Le numéro de l'exercice en cours.**

- **Le numéro de la case contrôlée ou concernée par l'anomalie** (*en l'occurrence : X' puis S*).

- **Pour une case contrôlée, le contenu** de cette case en précisant le nombre de perles et, pour chaque type, ses références alphanumériques (lettres + chiffres) ou **l'anomalie** (*l'animateur peut montrer, pour rappel, où se trouvent les références*).

(Vous pouvez utiliser le tableau des perles et de leurs références pour contrôler et noter les références exactes).

- **Le résultat** du contrôle pour chaque type de perle en mettant une **croix dans la case " OK " ou " erreur " correspondant + une éventuelle remarque si anomalie.**

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

*Conférence Université 2015 Algérie – Georges Lemoine*

- Votre **code opérateur**
  - Votre **signature**.

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

⇒ Vous procédez au contrôle 1/1 Apprentissage en vérifiant que le contenu des cases X' et S est conforme à ce qui était demandé dans la procédure.

Pour effectuer un contrôle il faut sortir la case à contrôler...

Vous sortez la case X'...

Vous retrouvez, pour chaque perle que contient cette case, sa référence ...

Sur le " document de contrôle " vous notez le nombre de perles correspondant à cette référence et que vous trouvez dans la case...

Quand toutes les perles sont retrouvées, identifiées et que sont notés leur nombre et leur référence, vous vous reportez à votre Procédure pour vérifier si le contenu de la case contrôlée est conforme à la commande.

**N.B.:** pour signaler une anomalie qui rendrait l'exécution d'une formule impossible, ne mettez rien dans la rubrique " Contenu de la case... "

Et rappelez-vous cette consigne importante :

**une erreur ou une anomalie ne doit pas être corrigée mais doit être signalée sur le " document de contrôle ".**

*L'animateur fait faire le contrôle 1/1 Apprentissage en vérifiant bien que chacun des candidats fait tout ce qui doit être fait.*

Cette manière bien précise d'effectuer un contrôle lors de l'exercice d'apprentissage sera à répéter dans les différents exercices qui vont suivre (exercice 1, exercice 2 et exercice 3)

*Cet exercice a été créé, réalisé et validé par Georges LEMOINE et Pierre LIEGE*

## APPRENTISSAGE

DOCUMENT ETAT D'AVANCEMENT Exercice N°1

NOM :..... Prénom :.....

Code Opérateur :

En fin d'exercice n°1 ou quand l'animateur indique que le temps accordé vient d'expirer, notez d'une croix la case correspondant à l'état d'avancement de votre travail. **EXERCICE N° 1**

### APPRENTISSAGE

| En cours        | Terminé                  | En cours |                          |
|-----------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Composition 1/1 | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |
| Contrôle 1/1    | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |

Dans ce qui suit vous allez voir quelques modèles réduits qui ont servi dans nos recrutements

La première image retrace une soudeuse en action le coffre peut se mettre de bien des manières pour retrouver les difficultés du soudage dans toute les positions

Dans d'autres images vous verrez le poste de soudage lui-même le poids que vous voyez correspond bien sur au poids réel ; l'inclinaison de la torche à aussi la même inclinaison qu'une vraie vous remarquerez qu'un feutre rouge symbolise la flamme :moins douloureux pour les postulants ,moins chers pour l'ANPE ....Simulation vous dis- je !!!

L'avant dernière image correspond à un test de recherche de pannes en aveugle(par exemple pour de l'électro ménager ou dans des moteurs sur des parties difficilement démontable)

Enfin le test avec des »piques dressés « a beaucoup servi en avionique



