

MISE EN ACTIVITÉ À PARTIR DE LA NOTE
DE FRANCE STRATÉGIE

Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?

LIVRET ENSEIGNANTS - PARTIE 2

Rachel Testelin,
professeur de SES au Lycée Flaubert à Rouen (Académie de Normandie)

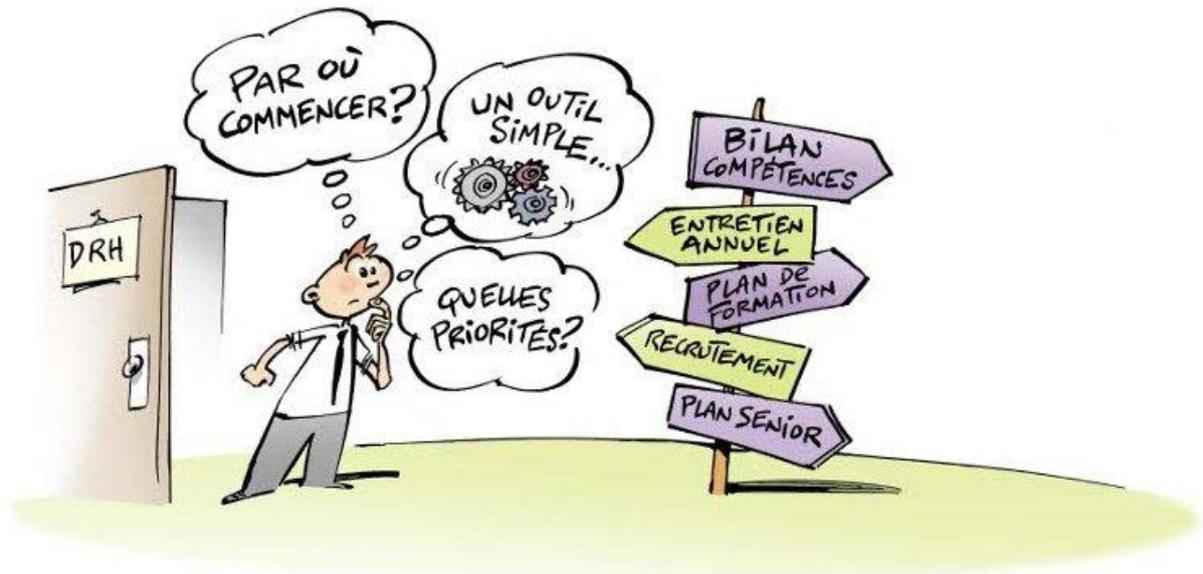
Carmelo Zizzo
La note d'Analyse, France Stratégie, avril 2019, n°77.
Février 2020

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/entreprises-pratiquent-gestion-competences>

Exercices

Les exercices proposés sont principalement en lien avec le programme de SES première générale, mais certains éléments peuvent aussi être reliés aux programmes de SES de seconde et de terminale.

Exercice : Les différents outils de la gestion des compétences



Source : Site internet Double Option, http://www.double-option.fr/index.php?page=gestion-des-competences&hl=fr_FR

Objectifs :

- Repérer les différents outils de la gestion des compétences.
- Effectuer des recherches sur internet.
- Développer les compétences orales des élèves.

Questions (travail à faire à la maison) :

1. Présentez le document.

Nous pouvons observer un DRH (directeur des ressources humaines) qui semble hésitant quant à la façon de conduire une gestion des compétences.

2. Recherchez sur internet à quoi correspondent les différents éléments indiqués sur les cinq panneaux figurant sur le dessin.

Bilan de compétences : le bilan de compétences permet d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations en appui d'un projet d'évolution professionnelle et, le cas échéant, de formation.

Source : Site internet Mon Compte Activité (à consulter pour plus d'informations) - <https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/ma-formation/rechercher-ma-formation/bilan-de-competences>

Entretien annuel : L'entretien annuel est une façon pour l'employeur d'évaluer les salariés. Nous parlons également d'entretien d'évaluation. Il permet de faire un bilan du travail accompli et de faire

le point sur la réalisation des objectifs. Il n'a pas un caractère obligatoire. A ne pas confondre avec l'entretien professionnel¹.

Source : Site internet Service Public - <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31854>

Plan de formation : Le plan de développement des compétences (ex-plan de formation) est un document qui rassemble l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés. La loi n'oblige pas l'employeur à mettre en place un plan de développement des compétences, mais il y est fortement incité.

Source : site internet Service Public - <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11267>

Recrutement : Le recrutement d'un salarié consiste à chercher, sélectionner puis intégrer de nouveaux collaborateurs au sein d'une organisation. Ayant identifié ses besoins en amont, l'entreprise devra formuler précisément ses attentes et les compétences nécessaires pour y répondre. Une fois la fiche de poste rédigée, le candidat sera sélectionné à la fois sur ses compétences actuelles, mais aussi sur ses capacités à en acquérir d'autres à l'avenir.

Source : site internet Le portail de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics - <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>

Plan senior : le dispositif d'accord ou plan d'action pour les seniors a pour but de favoriser l'embauche ou le maintien en activité des salariés âgés dans les entreprises.

Source : site internet Journal du Net - <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201229-seniors-accord-et-plan-d-action/>

À noter que depuis les ordonnances de septembre 2017 l'obligation spécifique de négocier sur les seniors découlant de la loi de 2003, ainsi que la pénalité associée en 2008, disparaissent. Est maintenue une obligation générale de négocier sur les conditions de travail et la GPEC dans les branches et pour les entreprises de 300 salariés et plus. Dans ce cadre, en l'absence d'accord d'entreprise sur l'organisation et le contenu de la négociation obligatoire, des dispositions supplétives s'appliquent et définissent le contenu de cette négociation sur la GPEC. Il est alors précisé que cette négociation « peut porter » (art. L. 2242-21 du code du travail) entre autres « sur l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, [...] et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés ».

Source : Extrait du rapport de France Stratégie, [Les seniors, l'emploi et la retraite](#) (2018)

3. Recherchez, dans la note d'analyse, quels sont les outils, autres que ceux indiqués dans le dessin, sur lesquels la GPEC peut s'appuyer.

Droit individuel à la formation : Le compte personnel de formation (CPF) est utilisable par tout salarié, tout au long de sa vie active, pour suivre une formation qualifiante. Le CPF a remplacé le droit individuel à la formation (DIF).

Source : site internet Service public - <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F10705>

Validation des acquis de l'expérience : La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) permet, à toute personne engagée dans la vie active, d'obtenir une certification professionnelle par la validation des acquis de son expérience, notamment professionnelle.

Source : Site internet Mon Compte Activité (à consulter pour plus d'informations) –

<https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/ma-formation/rechercher-ma-formation/vae>

¹ Tous les 2 ans, l'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur. Il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer. Il fait partie de la GPEC, contrairement à l'entretien annuel.

Congé individuel de formation (CIF) : Le projet de transition professionnelle (PTP), ex-CIF permet au salarié de s'absenter de son poste afin de suivre une formation pour se qualifier, évoluer ou se reconverter. Il est appelé *CPF de transition*. Il est ouvert sous conditions et est accordé sur demande à l'employeur. Le salarié est rémunéré pendant toute la durée de la formation.

Source : site internet Service Public - <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F14018>

Entretien professionnel : Tous les 2 ans, l'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur. Il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer. A ne pas confondre avec l'entretien annuel.

Source : Site internet Service Public - <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32040>

Tutorat : Le tutorat est essentiel dans un parcours d'insertion. C'est un véritable outil de professionnalisation. Il permet de sécuriser les trajectoires professionnelles et d'améliorer les performances, ainsi que les conditions de travail dans leur ensemble. Le rôle du tuteur est d'accueillir et de guider un nouveau salarié lors de sa période d'intégration dans la société, ou sur un autre poste. Afin que la transmission et l'assimilation des compétences se déroulent au mieux, un suivi spécifique doit être adapté à chaque profil de salarié.

Source : site internet Amplitude Formation - <https://www.amplitude-formation.com/pourquoi-comment-mettre-en-oeuvre-tutorat-en-entreprise/>

Contrat de professionnalisation : Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance entre un employeur du secteur privé et un salarié répondant à certains critères. Le contrat peut être conclu avec tout type d'employeur privé, sauf les particuliers employeurs. Le contrat de professionnalisation doit être écrit et être un CDD ou un CDI. Le salarié bénéficie du soutien d'un tuteur.

Source : Site internet Service Public, le site officiel de l'administration française –

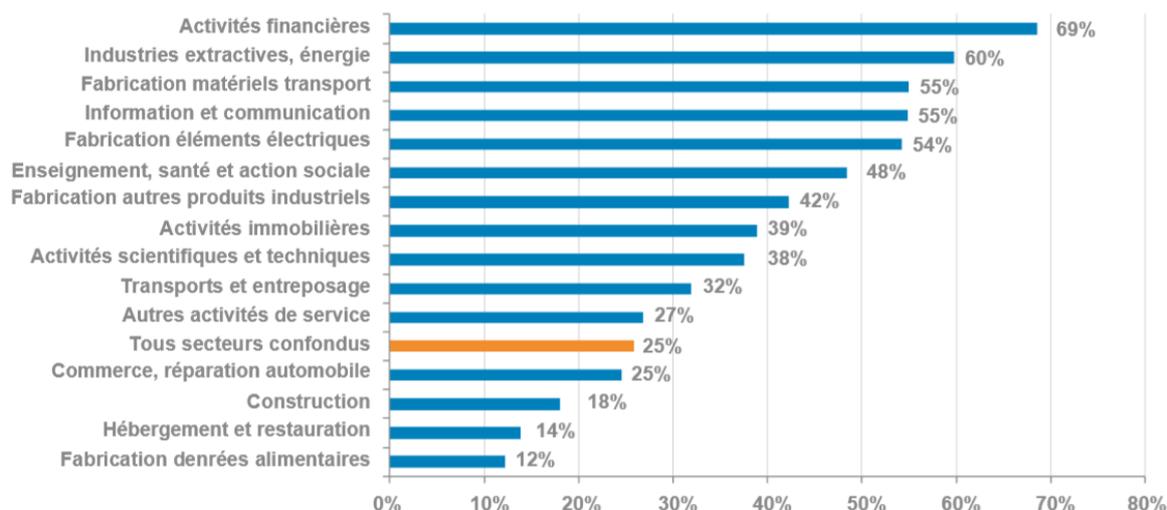
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15478>

4. Présentez oralement les résultats de vos recherches.

Cet exercice peut être conçu pour développer les compétences orales des élèves notamment dans la perspective du « grand oral » de la fin de la classe de terminale. Le professeur envisagera les consignes à indiquer aux élèves : temps imparti ; modalités diverses.

Exercice : La gestion des compétences selon le secteur d'activité

Part des entreprises engagées dans une démarche systématique de gestion des compétences, par secteur d'activité



Lecture : parmi les entreprises privées des activités financières et de l'assurance, 69 % mettent en place une gestion des compétences systématique.

Note : l'échantillon est représentatif des entreprises du secteur privé ayant au moins trois salariés, tous secteurs confondus (hormis l'agriculture). Faible ou nulle : indice compris entre 0 et 0,33 inclus ; modérée : indice supérieur à 0,33 et inférieur ou égal à 0,66 ; systématique : indice supérieur à 0,66 et inférieur ou égal à 1.

Source : France Stratégie, d'après Céreq-CNEFP, Defis volet entreprises, 2015

Objectifs

- Savoir que le secteur d'activité influence la gestion des compétences.
- Lire et interpréter des pourcentages de répartition.
- Lire et interpréter des représentations graphiques.
- Calculer et interpréter des coefficients multiplicateurs.

Questions :

1. Comment lire la donnée statistique concernant les entreprises du secteur de l'information et de la communication ?

En France, en 2015, d'après *France Stratégie*, sur 100 entreprises privées du secteur de l'information et de la communication, 55 mettent en place une gestion des compétences systématique.

1. À l'aide du calcul de coefficients multiplicateurs de votre choix, comparez la situation des entreprises engagées dans une démarche systématique de gestion des compétences selon le secteur d'activité.

Tous secteurs confondus, 25% des entreprises privées mettent en place une gestion des compétences systématique, mais cela masque une forte hétérogénéité selon le secteur d'activité.

En effet, la part des entreprises privées du secteur des activités financières mettant en place une gestion des compétences systématique est 2,76 fois plus élevée que celle des entreprises privées tous secteurs confondus. Cette part est aussi 5,75 fois plus élevée que celle des entreprises privées du secteur de la fabrication de denrées alimentaires.

2. D'après le document, dans quels secteurs les entreprises sont-elles davantage engagées dans une démarche systématique de gestion des compétences ? Quelles explications pourriez-vous avancer ?

Les entreprises sont davantage engagées dans une démarche systématique de gestion des compétences dans les secteurs suivants : activités financières, industries extractives et de l'énergie, activités immobilières, scientifiques et techniques, activités liées à l'enseignement et à la santé. Il s'agit de secteurs à haute valeur ajoutée dans lesquels l'investissement dans les compétences des salariés est nécessaire pour faire face aux mutations en cours. Les entreprises de ces secteurs sont davantage exposées aux changements économiques et technologiques (voir page 7 de la note).

Exercice : Où en est la France en matière de compétences ?

D'après le PISA, les compétences des jeunes en France s'améliorent. Les jeunes ont en moyenne des scores en littératie et numératie proche de la moyenne des autres pays de l'OCDE. Toutefois, le développement des compétences des jeunes n'est pas inclusif. Les élèves issus de milieux défavorisés n'ont, en général, pas d'aussi bons résultats aux évaluations PISA que ceux issus de milieux favorisés. En revanche, l'enseignement tertiaire est inclusif et le niveau de compétences des jeunes adultes diplômés de l'enseignement tertiaire est au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE. Cependant, le niveau des compétences fondamentales des adultes pourrait être amélioré. Le programme PIAAC montre que plus d'un tiers des adultes n'ont pas les compétences adéquates en numératie et/ou littératie. En outre, le taux de participation à la formation pour les adultes est relativement faible par rapport aux autres pays de l'OCDE. Les moins qualifiés, les demandeurs d'emplois et les inactifs souffrent d'un moindre accès à la formation dont le coût est un obstacle principal à leur participation. Le développement des compétences n'aura l'impact souhaité sur l'économie et la société que si ces compétences sont utilisées sur le marché du travail. En France, trop de travailleurs peu qualifiés et trop de jeunes sont exclus du marché du travail. Certaines compétences comme celles en calcul et en TIC ne sont pas assez utilisées sur le lieu de travail [...]. La France a engagé de nouvelles réformes pour améliorer l'accès aux formations et l'activation des compétences sur le marché du travail. Le Plan d'investissement dans les compétences accroît les financements en faveur de l'accès à la formation des jeunes peu qualifiés et des chômeurs de longue durée. En outre, la France a mis en place un compte personnel de formation (CPF) qui permet aux salariés d'accumuler des crédits temps sur un certain nombre d'années et d'utiliser ensuite ce capital temps pour prendre, entre autres, un travail à temps partiel ou un congé de formation. La France bénéficierait toutefois d'un renouveau de sa vision stratégique pour l'avenir afin que tous les citoyens possèdent les compétences nécessaires pour relever les défis et saisir les opportunités d'un monde complexe et en rapide évolution. Pour atteindre cet objectif, il sera nécessaire d'avoir une approche mobilisant l'ensemble de l'administration.

Source : site internet OCDE – Stratégie 2019 de l'OCDE sur les compétences – Des compétences pour construire un avenir meilleur (Mai 2019) <http://www.oecd.org/fr/france/Skills-Strategy-France-FR.pdf>

Objectif

- Analyser la performance du système de compétences français.

Questions :

1. Qu'est-ce que l'OCDE ?

Présentation disponible sur le site internet de l'OCDE (www.oecd.org) : « L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale qui œuvre pour la mise en place de politiques meilleures pour une vie meilleure. Notre objectif est de promouvoir des politiques publiques qui favorisent la prospérité, l'égalité des chances et le bien-être pour tous.

Nous nous appuyons sur près de 60 ans d'expérience et de connaissances pour préparer le monde de demain.

En étroite collaboration avec les pouvoirs publics, les acteurs économiques et sociaux ainsi que les représentants de la société civile, nous établissons des normes internationales et proposons des solutions fondées sur des données factuelles en réponse aux défis du monde d'aujourd'hui. De l'amélioration des performances économiques à la création d'emplois, de la promotion de systèmes éducatifs efficaces à la lutte contre l'évasion fiscale internationale, nous sommes un forum et un centre de connaissances uniques. Nous mettons des données, analyses et conseils sur les politiques publiques à la disposition des dirigeants tout en facilitant le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les pays et les acteurs du changement. »

2. Cherchez la signification des acronymes suivants : PISA, PIAAC, TIC.

PISA : Programme International pour le Suivi et les Acquis des Elèves. C'est une évaluation créée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui vise à tester les compétences des élèves de 15 ans en lecture, sciences et mathématiques. Cette évaluation se déroule tous les 3 ans. Voir à ce sujet le site internet du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse - <https://www.education.gouv.fr/pid37635/pisa-programme-international-pour-le-suivi-des-acquis-des-eleves.html>

PIAAC : Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes. Cette évaluation mesure la maîtrise de certaines compétences clés en traitement de l'information chez les adultes : la littératie, la numératie et la résolution de problèmes dans des environnements technologiques, et collecte des informations et des données sur l'utilisation qu'ils en font dans le cadre privé, professionnel et plus globalement, au sein de la société. Voir à ce sujet le site internet de l'OCDE - <http://www.oecd.org/fr/competences/piaac/>

TIC : technologies de l'information et de la communication.

3. Quels sont les points forts et les points à améliorer du système de compétences français ? Vous présenterez votre réponse dans la grille ci-dessous.

Points forts	Points à améliorer
Les compétences des jeunes s'améliorent. L'enseignement tertiaire est inclusif et le niveau de compétences des jeunes adultes diplômés de l'enseignement tertiaire est au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE. La France a engagé de nouvelles réformes pour améliorer l'accès aux formations et l'activation des compétences sur le marché du travail. Le Plan d'investissement dans les compétences accroît les financements en faveur de l'accès à la formation des jeunes peu qualifiés et des chômeurs de longue durée. La France a mis en place un compte personnel de formation (CPF) qui permet aux salariés d'accumuler des crédits temps sur un certain nombre d'années et d'utiliser ensuite ce capital temps pour prendre, entre autres, un travail à temps partiel ou un congé de formation.	Le développement des compétences des jeunes n'est pas inclusif. Les élèves issus de milieux défavorisés n'ont, en général, pas d'aussi bons résultats aux évaluations PISA que ceux issus de milieux favorisés. Le niveau des compétences fondamentales des adultes pourrait être amélioré. Plus d'un tiers des adultes n'ont pas les compétences adéquates en numératie et/ou littératie. Le taux de participation à la formation pour les adultes est relativement faible. Les moins qualifiés, les demandeurs d'emplois et les inactifs souffrent d'un moindre accès à la formation dont le coût est un obstacle principal à leur participation. Certaines compétences comme celles en calcul et en TIC ne sont pas assez utilisées sur le lieu de travail.

4. Pourquoi est-il important pour un pays d'améliorer les performances du système de formation ? Vous vous appuyerez sur la note pour répondre à cette question.

Il est important pour un pays d'accroître le niveau de compétences de ses citoyens. Cela permet, d'une part, d'accroître la compétitivité des entreprises et d'une manière générale celle de l'économie. Cela permet de s'adapter à un monde complexe et en rapide évolution (ce qu'on appelle les « mégatendances » : mondialisation, transformation numérique, vieillissement démographique et migrations). Par ailleurs, cela favorise l'insertion et le maintien en emploi des actifs en leur permettant de s'adapter aux besoins de l'économie.

Exercice : Les avantages de la gestion compétences (à partir des deux premiers paragraphes, page 1 de la note d'analyse).

Dans un contexte de chômage élevé, la part des projets de recrutement jugés « difficiles » par les entreprises françaises a considérablement augmenté au cours des dernières années, passant de 32,4 % à 44,4 % entre 2015 et 2018¹. La formation insuffisante des candidats et leur manque de compétences figurent parmi les motifs les plus souvent invoqués par les employeurs pour expliquer ce paradoxe. Certains travaux suggèrent ainsi que le système éducatif français ne parvient pas à répondre aux besoins du marché du travail².

Face au décalage réel entre l'offre et la demande de travail, l'analyse ne peut toutefois pas se limiter à souligner les insuffisances des candidats. Elle doit aussi porter sur la capacité des entreprises à identifier, à mobiliser et à faire évoluer les compétences de leurs salariés³. Cette « gestion des compétences » présente en effet plusieurs avantages : elle favorise l'embauche des profils dont les entreprises ont besoin, elle permet de mieux absorber les chocs technologiques ou économiques et enfin elle accompagne les changements dans l'organisation du travail.

Source : France Stratégie, Note d'analyse n°77, Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?, avril 2019.

Objectifs

- Comprendre les avantages de la gestion des compétences.
- Être capable de transformer un texte en schéma.

Questions :

1. **Rappelez la définition des notions suivantes : « chômage », « marché du travail », « offre de travail » et « demande de travail ».**

Chômage : situation économique caractérisée par un excès d'offre sur le marché du travail, l'offre de travail étant supérieure à la demande de travail. Le terme désigne également la situation des actifs privés d'emploi.

Marché du travail : lieu de rencontre entre l'offre et la demande de travail.

Offre de travail (demande d'emploi) : elle émane des actifs occupés et des actifs à la recherche d'un emploi ; elle correspond à la quantité de travail fournie par les travailleurs en échange d'une rémunération.

Demande de travail (offre d'emploi) : elle émane des employeurs et correspond à la quantité de travail dont ils ont besoin pour réaliser leur production.

2. Quels sont les principaux avantages de la gestion des compétences présentés ?

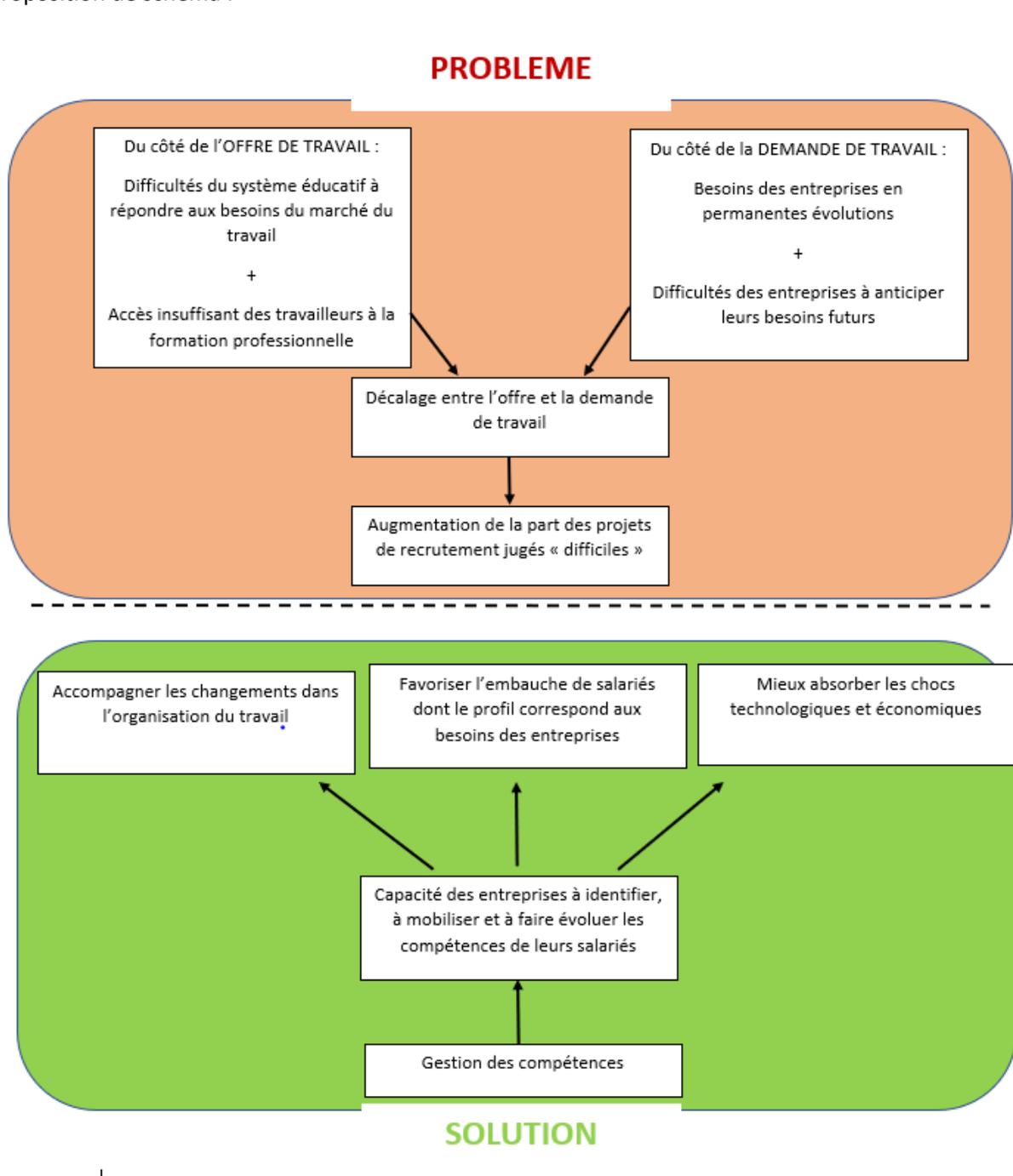
Trois principaux avantages de la gestion des compétences sont présentés dans ce texte :

- elle favorise l'embauche de salariés dont le profil correspond aux besoins des entreprises ;
- elle permet de mieux absorber les chocs technologiques ou économiques ;
- elle accompagne les changements dans l'organisation du travail.

A noter que ces avantages sont développés dans la note à la page 2.

3. Transformez le texte en schéma.

Proposition de schéma :



Exercice : Une approche par compétence pour faciliter les recrutements



Source : Difficultés de recrutement, pourquoi certains métiers sont en tension, Site internet Pôle Emploi, <http://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/difficultes-de-recrutement-pourquoi-certains-metiers-sont-en-tension.html?type=article>

Objectifs

- Montrer que l'approche par compétence permet de lutter contre les difficultés de recrutement.
- Développer les compétences écrites et orales des élèves.

Questions :

1. Quels sont les différents moyens mis en place, présentés dans cette infographie, afin de faciliter les recrutements ?

Il est possible de distinguer :

- la présence de conseillers spécialisés pour soutenir les entreprises dans leurs opérations de recrutement ;
- les immersions professionnelles en entreprises qui permettent aux actifs à la recherche d'un emploi de s'informer sur les métiers et de lutter contre les représentations stéréotypées de certains métiers ; elles sont maintenant appelées période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) ;
- les actions de formation préalables à l'embauche permettant aux travailleurs d'acquérir des compétences spécifiques ;
- la méthode de recrutement par simulation (MRS) qui permet, en dépassant les seuls critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme, de repérer les capacités nécessaires à l'occupation d'un poste de travail donné, et d'élargir la recherche de candidats (cf. à ce propos le site internet de Pôle Emploi : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60657>) ;
- la nécessaire identification de compétences transversales de nature à faciliter la mobilité entre les métiers. Pour aller plus loin, voir la note de France Stratégie : Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers (2018).

2. Donnez des exemples de compétences transversales.

On peut citer la réactivité, l'autonomie, le sens de la relation client, la maîtrise des outils numériques, la capacité à communiquer dans une langue étrangère, la capacité d'analyse et de synthèse, le sens de l'organisation, la dextérité, etc.

Ces compétences sont transversales dans la mesure où il s'agit de maîtriser des savoirs ou des savoir-faire utiles à l'exercice de plusieurs métiers (voir à ce propos le site internet CPFormation, <https://www.cpformation.com/competence-transversale/>).

A la page 2 de la note, sont citées de nouvelles compétences « sociales », « organisationnelles » ou en « résolution de problème » que l'on peut également classer dans la catégorie des compétences transversales.

- Exemples de compétences « sociales » : le travail en équipe, la confiance en soi, l'aptitude à communiquer, la capacité d'adaptation, etc. ;

- Exemples de compétences « organisationnelles » : la polyvalence, la capacité à travailler sous pression, faire preuve d’initiative, etc. ;
- Exemples de compétences en « résolution de problèmes » : définir un problème, trouver des solutions, mettre en œuvre des solutions, etc...

3. Présentez oralement les informations données par l’infographie ci-dessus.

Cet exercice peut être conçu pour développer les compétences orales des élèves notamment dans la perspective du « grand oral » de la fin de la classe de terminale. Le professeur envisagera les consignes à indiquer aux élèves : temps imparti ; modalités diverses.

4. Transformez cette infographie en un texte d’une dizaine de lignes.

Pôle emploi se mobilise dans le cas d’emplois et de métiers en tension afin d’élargir le vivier de candidats et de disposer de ressources en main-d’œuvre suffisantes. 4 300 conseillers soutiennent et orientent les entreprises dans leur activité de recrutement, notamment en portant à leur connaissance une information approfondie sur les métiers et en les aidant à lutter contre les stéréotypes. C’est dans ce cadre que des immersions professionnelles en entreprise ou des périodes de mise en situation en milieu professionnelles (PMSMP) sont organisées (200 000 en 2017). [Ces périodes d’immersions permettent à un salarié de passer du temps chez un autre employeur, afin d’y développer son expérience et ses compétences. Elles peuvent également concerner une personne sans activité.]

Une approche par compétence est de nature à faciliter le recrutement, en favorisant l’adéquation du profil des candidats aux compétences demandées (80 000 actions de formation préalable à l’embauche ont été organisées en 2017). La diversification du vivier de candidats pour les entreprises est également une solution mise en œuvre ; cela peut passer, entre autres, par la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS). Ainsi, en 2017, 125 434 candidats ont été évalués sans *Curriculum Vitae* (CV). La MRS permet aux candidats d’être potentiellement recrutés en mettant l’accent sur leurs compétences, sans étude préalable de leur CV et donc sans tenir compte ni de leurs diplômes, ni de leurs expériences passées. Enfin l’identification des compétences transversales permet de faciliter la mobilité entre métiers. La note de *France Stratégie* mentionnée plus haut (« Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers » publiée en 2018) présente de nombreux exemples de mobilités fondées sur des compétences transversales ainsi que des graphiques qui permettent d’illustrer cela.

Lexique sur les fondamentaux de la note :

Compétence : capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou mener une activité.

Gestion des compétences : ensemble des moyens permettant d’identifier, d’évaluer et de reconnaître les savoirs, savoir-faire et savoir-être des travailleurs, mais aussi d’articuler évaluation régulière de ces derniers et mise en place de formations au sens large (D’après Zarifian (2005).

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : démarche qui consiste à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux besoins stratégiques des entreprises, en tenant compte notamment des évolutions, présentes et à venir, de leur environnement économique, technologique, social et juridique.

Qualification : deux approches de « qualification » se distinguent ; dans une certaine mesure elles se complètent.

- La « **qualification de l'actif** » ou qualification individuelle, qui dépend de la formation initiale d'un travailleur (validée par un diplôme ou fonction d'un niveau de diplôme), ainsi que l'expérience qu'il a acquise.
- La « **qualification de l'emploi** » que détermine les qualités et les capacités humaines qui sont nécessaires pour occuper un poste de travail.

Voir à ce propos le site internet SES WebClass, <http://ses.webclass.fr/notion/qualification>

Entreprise : Organisation qui produit des biens et services marchands dans un but lucratif. À noter que la loi PACTE adoptée en 2019 (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise) élargit l'objet social de l'entreprise [la promotion de son intérêt social et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)] et comporte des mesures pour redéfinir la raison d'être des entreprises.

Voir à ce propos le site internet Le portail de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics - <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-entreprises-plus-justes>

Recrutement : processus que constitue la succession d'actions que nécessite l'embauche d'un candidat à un emploi dans une organisation productive donnée, afin de s'assurer que ses compétences sont en adéquation avec le poste à pourvoir. Le recrutement d'un salarié vise la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences d'un individu. Ayant repéré ses besoins en personnel, l'entreprise devra formuler précisément ses attentes et les compétences nécessaires pour y répondre. Une fois cette fiche de poste rédigée, le candidat sera sélectionné à la fois sur ses compétences actuelles, mais aussi sur la facilité avec laquelle il pourra en acquérir d'autres à l'avenir, si l'entreprise en a besoin.

Source : site internet Le portail de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics - <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>

Ressources humaines : La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant. Au quotidien, la fonction Ressources humaines s'attaque à plusieurs tâches que l'on pourrait regrouper selon 4 grands axes : le recrutement des salariés, la rémunération du personnel, la formation et la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la gestion des carrières. On peut également ajouter la qualité de vie au travail.

Source : site internet Le portail de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics - <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>

Employabilité : capacité d'un actif à acquérir et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver un emploi ou/et le conserver.

Employeurabilité : capacité des employeurs à recruter et à rendre les salariés plus compétents.

Source : site internet ResearchGate

https://www.researchgate.net/publication/323943917_L'employeurabilite_definitions_enjeux_et_perspectives

I. ENTRAINEMENT AUX EPREUVES DU BACCALAUREAT

Nous proposerons ici une première partie d'une épreuve commune de contrôle continu (E3C). Cette première partie intitulée « Mobilisation des connaissances et traitement de l'information », notée sur 10 points, comporte soit un exercice conduisant à une résolution graphique, soit une étude de document de nature statistique. Trois questions sont proposées : une première question, notée sur 4 points, vise à vérifier des connaissances sur un objectif d'apprentissage du programme, les deux questions suivantes engagent les élèves dans une démarche méthodologique de collecte et d'exploitation de données quantitatives.

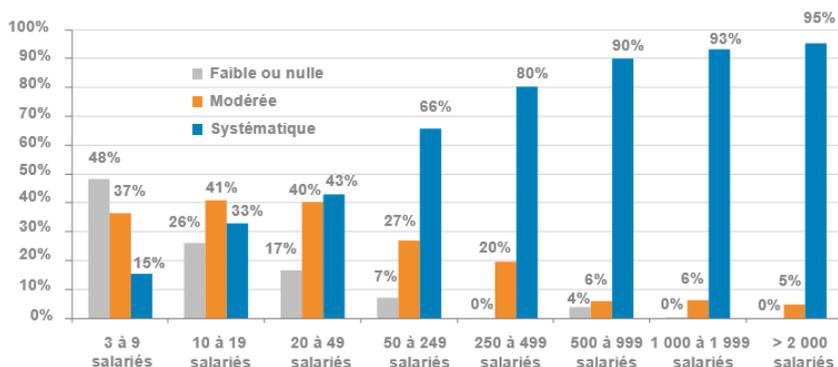
L'E3C SES concerne les lycéens qui ont suivi la spécialité SES en première générale et qui choisissent de ne pas la poursuivre en classe terminale.

Au titre de leur formation, il est envisageable de proposer des sujets de type E3C à l'ensemble des élèves qui suivent la spécialité SES en première générale, quel que soit leur choix de spécialité en classe de terminale générale.

La première partie d'une E3C proposée ci-dessous mobilise le graphique 2 (page 5) de la note d'analyse.

Proposition d'une première partie d'E3C : Mobilisation de connaissances et traitement de l'information (classe de première)

Graphique 2 – Part des entreprises mettant en place une gestion des compétences, par taille



Lecture : parmi les entreprises privées ayant entre 3 et 9 salariés, 48 % ne réalisent pas ou peu de gestion des compétences, 37 % en effectuent de manière modérée et 15 % en mettent en place une systématiquement.

Note : l'échantillon est représentatif des entreprises du secteur privé ayant au moins trois salariés, tous secteurs confondus (hormis l'agriculture). Faible ou nulle : indice compris entre 0 et 0,33 inclus ; modérée : indice supérieur à 0,33 et inférieur ou égal à 0,66 ; systématique : indice supérieur à 0,66 et inférieur ou égal à 1.

Source : France Stratégie, d'après Céreq-CNEFP, Defis volet entreprises, 2015

Questions :

1. En quoi la gestion et l'organisation de l'entreprise sont-elles nécessaires à la prise de décisions ? (4 points)

Les notions de gestion et d'organisation de l'entreprise font référence à l'ensemble des modalités et des processus qui, au sein d'une entreprise, concourent à sa prise de décision. Cela lui permet d'élaborer les différentes stratégies qui tiennent compte de son écosystème dans le but de maintenir ou d'accroître sa compétitivité et d'assurer son développement. A ce titre la gestion des compétences peut être considérée comme une des composantes de la gestion et de l'organisation de l'entreprise.

2. A l'aide des quelques données statistiques du graphique, comparez la situation des entreprises de 3 à 9 salariés à celle des entreprises de plus de 2 000 salariés. (3 points)

Les entreprises de 3 à 9 salariés sont moins engagées dans une démarche de gestion des compétences que les entreprises de plus de 2 000 salariés. En effet sur 100 entreprises de 3 à 9 salariés, 15 mettent systématiquement en place une gestion des compétences, contre 95 pour les entreprises de plus de 2000 salariés, soit un écart de 80 points de pourcentage. 37% des entreprises de 3 à 9 salariés mettent en place une gestion des compétences de manière modérée, c'est plus de 7 fois plus que dans le cas

des entreprises de plus de 2 000 salariés (5%). Enfin, 48% des entreprises de 3 à 9 salariés ne réalisent pas ou peu de gestion des compétences, alors qu'aucune entreprise de plus de 2 000 salariés ne se trouve dans cette situation.

Ces données statistiques confirment que la gestion des compétences est fonction notamment de la taille de l'entreprise.

3. Expliquez pourquoi les grandes entreprises pratiquent-elles davantage une gestion des compétences que ne le font les petites entreprises ? (3 points)

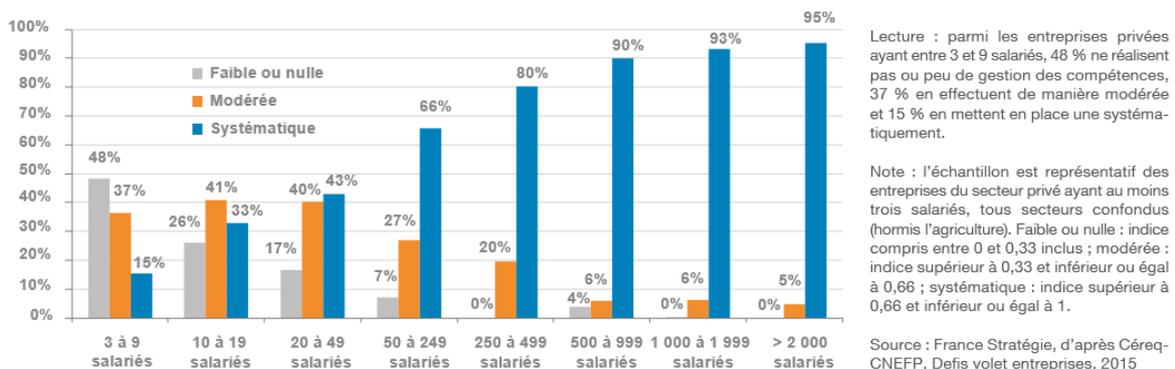
Cela peut s'expliquer, d'une part, par le contexte réglementaire qui contraint les entreprises de plus de 300 salariés à s'engager dans une démarche GPEC. D'autre part, dans les grandes entreprises, la présence d'un service de ressources humaines formel facilite la mise en place d'une démarche GPEC.

Proposition d'une EC2 « Etude d'un document » à partir de la note (conformément à l'épreuve du baccalauréat de terminale jusqu'à la session 2020) :

Après avoir présenté le document, vous montrerez que la mise en place d'une gestion des compétences diffère selon la taille des entreprises.

A noter que nous avons décidé d'utiliser le même document que pour la première partie d'E3C proposée précédemment, mais dans un cadre différent. En effet, il nous a semblé intéressant de mobiliser un même document pour deux exercices différents.

Graphique 2 – Part des entreprises mettant en place une gestion des compétences, par taille



Eléments de correction de l'ECE2 :

Le document proposé est un graphique intitulé « Part des entreprises mettant en place une gestion des compétences, par taille ». Il a été réalisé par France Stratégie (d'après Céreq-CNEFP, Defis volet entreprise) et s'appuie sur des données de 2015. Ce graphique nous présente la part, en pourcentage, des entreprises de 3 à 9 salariés, de 10 à 19 salariés, de 20 à 49 salariés, de 50 à 249 salariés, de 250 à 499 salariés, de 500 à 999 salariés, de 1000 à 1999 salariés et de plus de 2 000 salariés mettant en place une gestion des compétences faible ou nulle, modérée ou systématique.

Nous pouvons constater que les entreprises de 3 à 9 salariés sont moins engagées dans une démarche de gestion des compétences que les entreprises de plus de 2 000 salariés. En effet, sur 100 entreprises de 3 à 9 salariés 15 mettent en place une gestion des compétences systématiquement, contre 95 pour les entreprises de plus de 2 000 salariés, soit un écart de 80 points. 37% des entreprises de 3 à 9 salariés mettent en place une gestion des compétences de manière modérée, c'est plus de 7 fois plus que les entreprises de plus de 2 000 salariés (5%). Enfin, 48% des entreprises de 3 à 9 salariés ne réalisent pas ou peu de gestion des compétences, ce qui le cas pour aucune entreprise de plus de 2000 salariés.

On observe donc que la gestion des compétences est fonction de la taille de l'entreprise.

Références aux annales du baccalauréat :

EC2 :

- Vous présenterez le document puis vous analyserez l'évolution de l'emploi non qualifié en France entre 1984 et 2004 (France métropolitaine, 2013).
- Vous présenterez le document, puis vous caractériserez la relation entre le niveau de formation et l'insertion professionnelle des jeunes sur le marché du travail (France métropolitaine, 2017, sujet de remplacement).

EC3 :

- Vous montrerez que différentes politiques pour l'emploi peuvent se compléter pour lutter contre le chômage (Liban, 2018).

Dissertation :

- Montrez que la diversité des formes du chômage peut orienter les politiques de l'emploi (Amérique du Sud, 2013).

Prolongements possibles (liens internet) :

- Une étude au sujet, entre autres, du lien entre compétitivité et gestion des compétences : Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag. Gestion stratégique des compétences en PME: les enseignements d'une recherche-action. 2011. Site internet HAL Archives Ouvertes <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00456007/document>
- Site internet Institut Français des Administrateurs, « Gouvernance, ressources humaines et performances, comment travailler de manière efficace entre administrateurs et DRH ? », octobre 2014 https://www.ifa-asso.com/fileadmin/user_upload/GT_RH_v%408102014.pdf
- Une infographie sur les difficultés de recrutement (qui peut servir pour des activités en lien avec les programmes de seconde et de terminale)
Site internet Pôle Emploi, <http://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/difficultes-de-recrutement-pourquoi-certains-metiers-sont-en-tension.html?type=article>
- Un article sur la GPEC, site internet Journal du Net, <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201353-gpec-mettre-en-place-une-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences/>
- La GPEC, site internet du Ministère du travail, <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>

Conclusion : l'essentiel à retenir – un point d'étonnement

Afin de pallier les difficultés de recrutement qu'elles peuvent rencontrer et pouvoir s'adapter à un écosystème en permanente évolution, les entreprises doivent élaborer des stratégies idoines. Ces dernières, qui sont donc le produit de la gestion et de l'organisation d'entreprise, ont pour but de renforcer ou de maintenir leur compétitivité sur un marché concurrentiel.

La gestion des ressources humaines, dont la gestion des compétences fait partie, doit favoriser l'adéquation des ressources en main-d'œuvre aux emplois, et ainsi contribuer à relever les défis qui se présentent à l'entreprise en termes d'évolution économique et technologique.

Malgré les bénéfices qu'elle représente, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est inégalement présente dans les entreprises. Cela dépend notamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. Son adoption généralisée pourrait, à travers des politiques de formation plus calibrées par exemple, être un moyen de lutter contre le chômage en France, et plus particulièrement contre le chômage structurel lié aux problèmes d'appariement.

Cependant, on peut s'étonner que seules 25% des entreprises de 3 salariés ou plus du secteur privé pratiquent une gestion des compétences. Dans ce contexte, l'accompagnement des entreprises, notamment les plus petites d'entre elles, peut s'avérer pertinent.

+ la page à propos habituellement utilisée, même description que les autres

+ la 4^e de couve avec même texte que d'habitude sauf dans le deuxième paragraphe remplacer « Où réduire le poids de la dépense publique ? » par « Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? »