



CENTRE DE RECHERCHE PUBLIC
HENRI TUDOR
w w w . t u d o r . l u

Présentation de la démarche d'anticipation des compétences

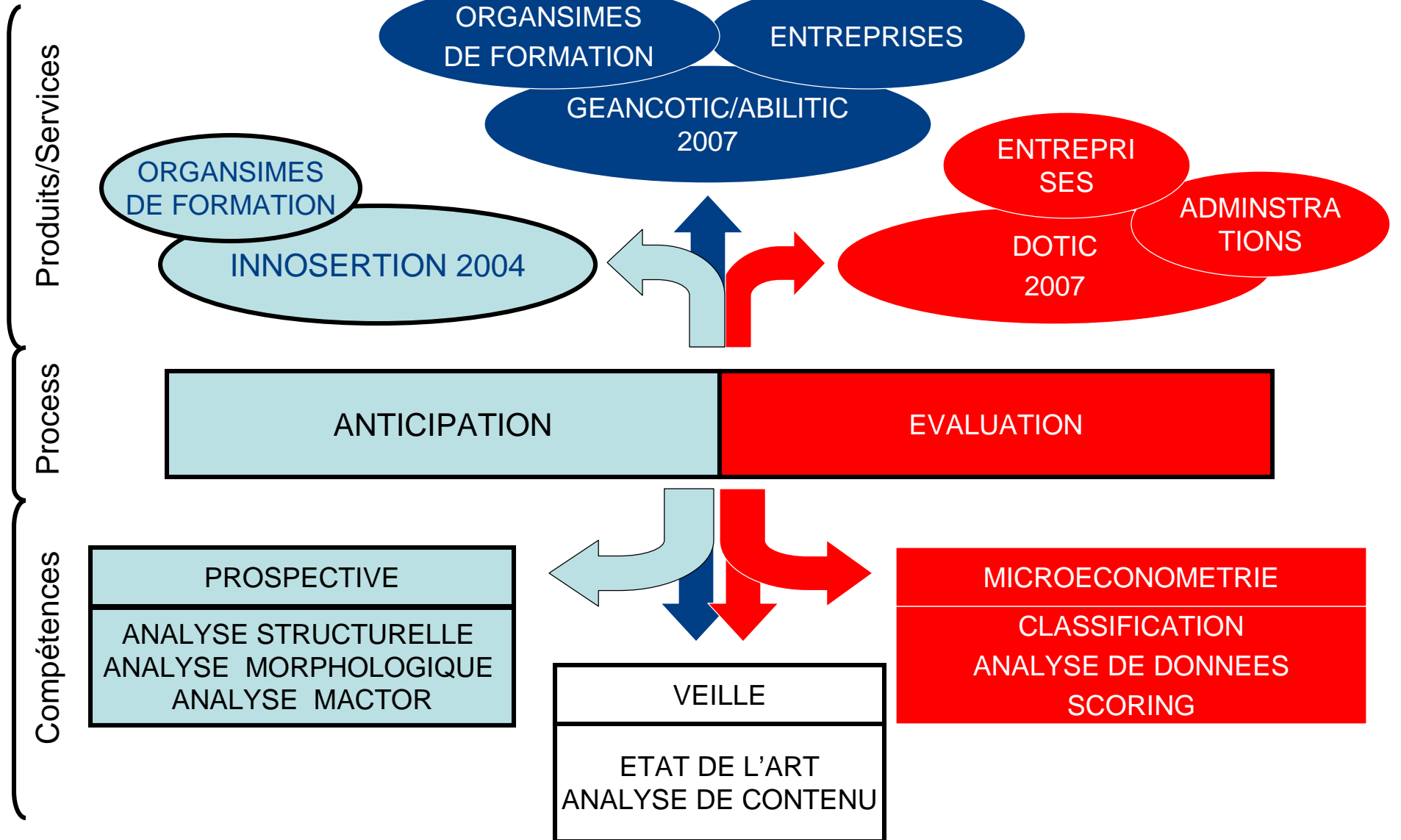
*Développée par le
Centre de Recherche Public Henri TUDOR*

- Contexte
- Fondements
- Démarche





Contexte 1/2

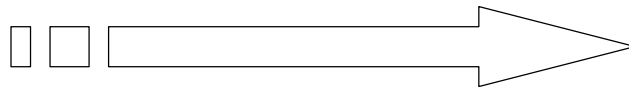


Contexte 2/2

<ul style="list-style-type: none"> ➤ IFAPME ➤ IWEPS ➤ FOREM FORMATION LOGISTIQUE ➤ MIRELUX ➤ FOREM FORMATION WALLONIE BOIS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mécanicien poids lourds ➤ Responsable logistique (commun) ➤ Chauffagiste (installateur, monteur) ➤ Technicien de process en construction ossature bois
TRAINING	PRACTITIONER

2004

ICT SKILL
FORESIGHT



2005-2007

SKILL FORESIGHT

ICT USER

- Formateur
- Expert comptable
- Entrepreneur de construction

ICT PRACTITIONER

Qualité et certification des SI

- Conseiller IT en PME
- Chef de projet informatique
- Business process analyst
- Manager de la Qualité

Sécurité de l'Information

- Auditeur SI
- Ingénieur - Chargé du monitoring des incidents de sécurité IT
- Consultant SI
- Juriste SI

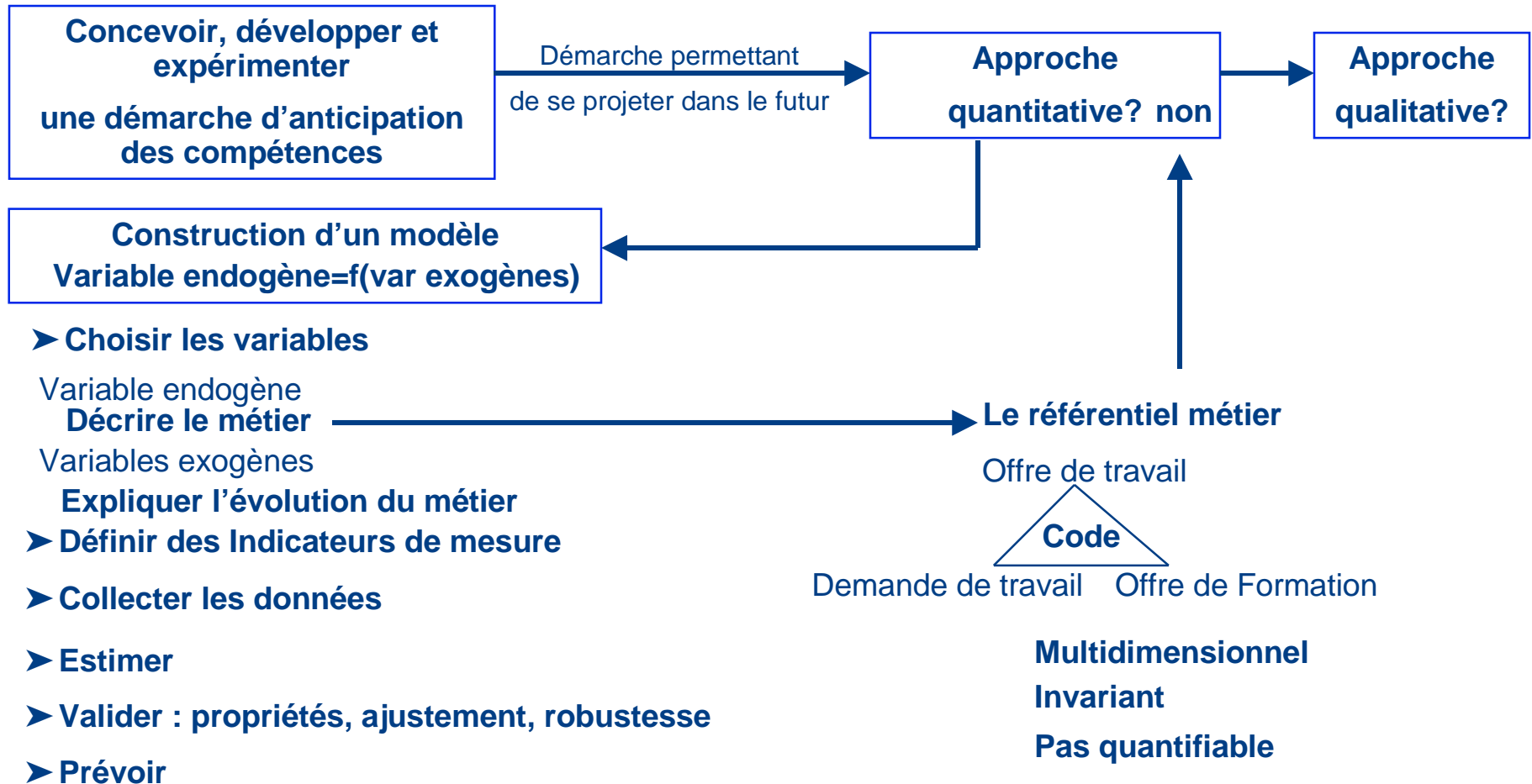
e-learning, KM

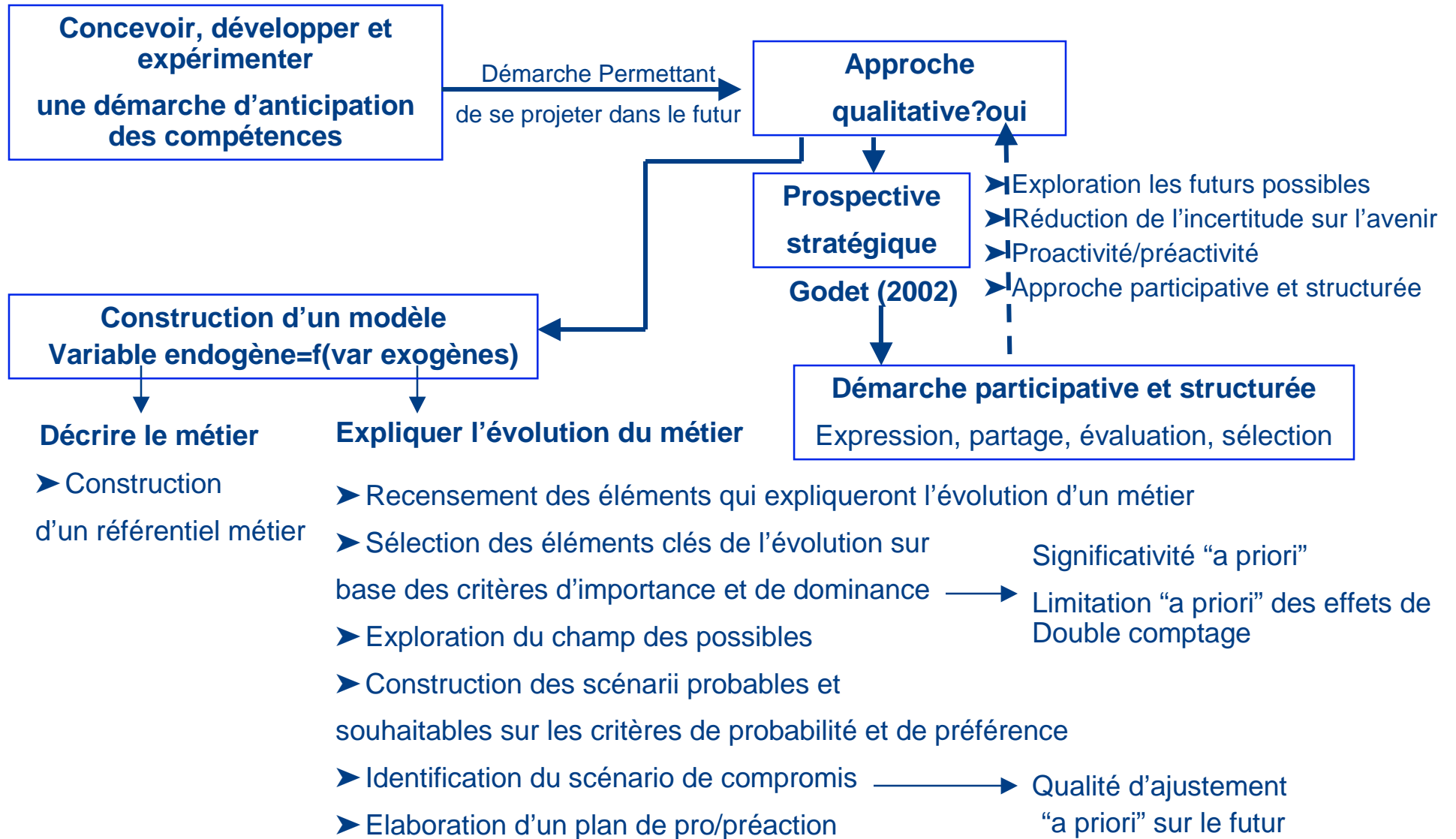
- Accompagnateur de mise en ligne de modules e-learning
- Animateur de la connaissance
- Consultant certifié e-learning
- Manager de la connaissance



- Contexte
- Fondements
- Démarche



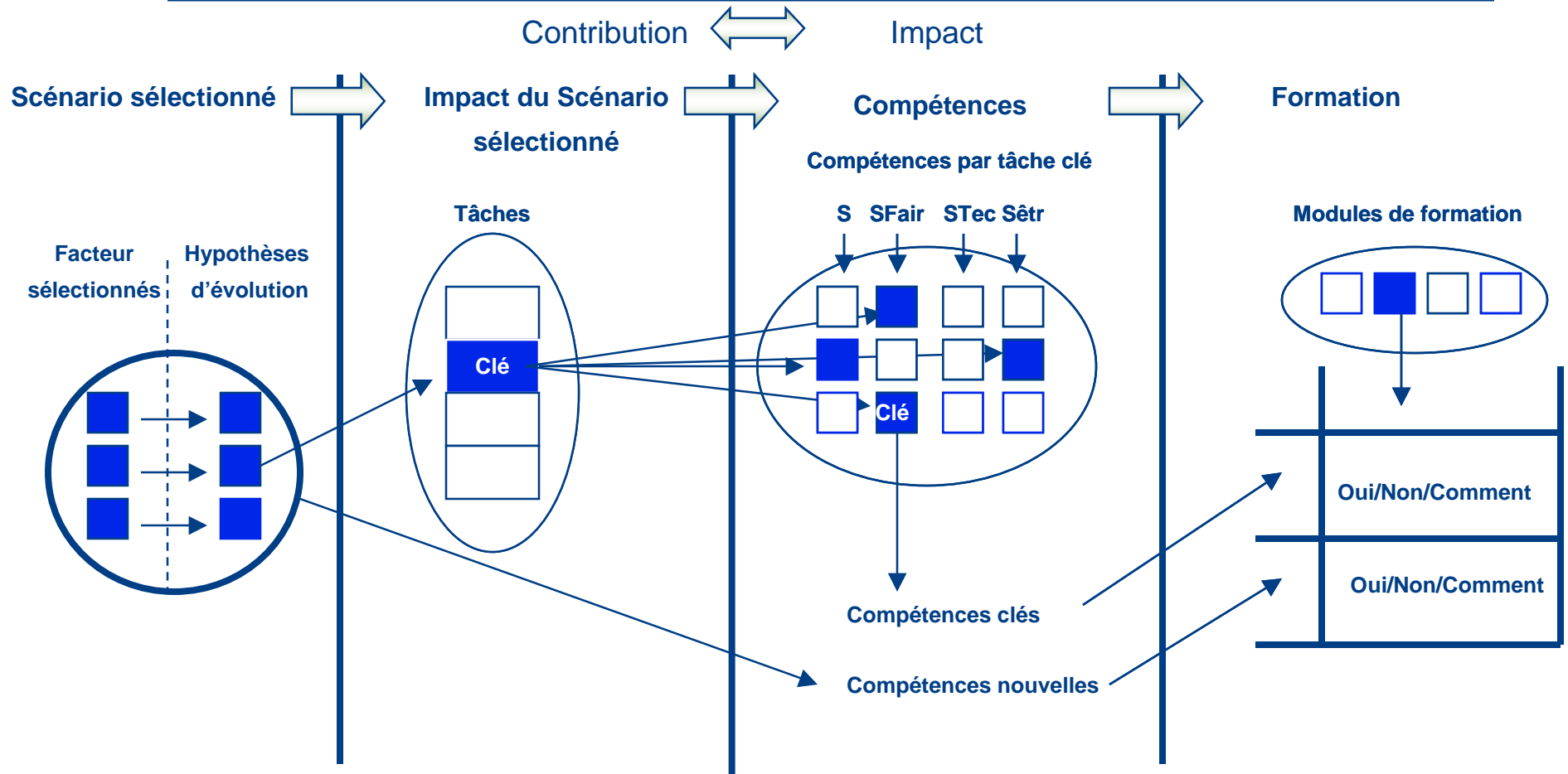




Construction d'un modèle (2005-2007)

Variable endogène = f (Variables exogènes)

Mettre en relation la description du métier avec les éléments qui expliqueront l'évolution du métier



- Contexte
- Fondements
- Démarche



- Démarche participative
 - Le Centre propose une démarche structurée
 - Des experts et professionnels du métier alimentent la réflexion
- S'applique à un métier clé identifié
 - Besoin significatif en effectif à moyen terme
 - Besoin significatif en formation à moyen terme





Démarche – description du métier

DESCRIPTION DU
METIER

EVOLUTION DU
METIER

ANTICIPATION DES
COMPETENCES

Objectif: Formaliser les compétences du métier

Démarche:

- Entretiens individuels ou GT avec des experts/professionnels du métier
- Analyse et formalisation des résultats

Résultat: Référentiel de compétences du métier



DESCRIPTION DU
METIER

EVOLUTION DU
METIER

ANTICIPATION DES
COMPETENCES

Objectif: Anticiper les facteurs clés de l'évolution du métier à moyen terme

Démarche: via un groupe de travail

- Identifier les facteurs d'influence
- Anticiper leurs évolutions possibles
- Définir les actions permettant d'atteindre et de se préparer aux évolutions identifiées

Résultats:

- Scénario d'évolution explicatif du métier
- Plan d'actions associé

➤ Construction du profil d'évolution du métier

Atelier 1

- Recensement des déterminants de l'évolution du métier
- Sélection des déterminants :
 - Les plus importants

-
- Les plus influents

Atelier 2

- Recensement des situations actuelles et futures des déterminants les plus importants

Atelier 3

- Identification des évolutions probables et souhaitables des déterminants sélectionnés
- Identification du scénario d'évolution du métier
- Construction du plan d'action associé



Profil d'évolution du métier

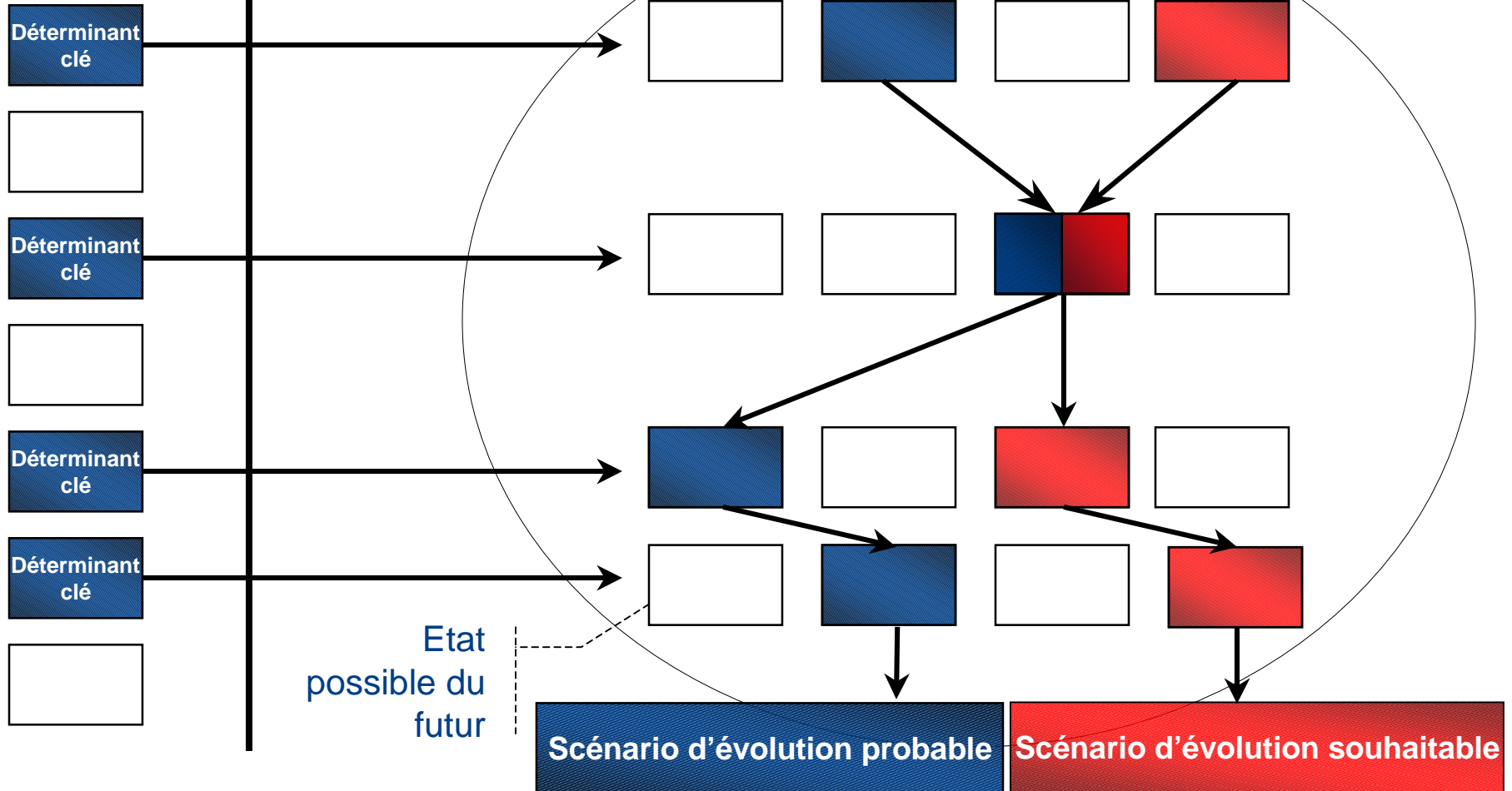


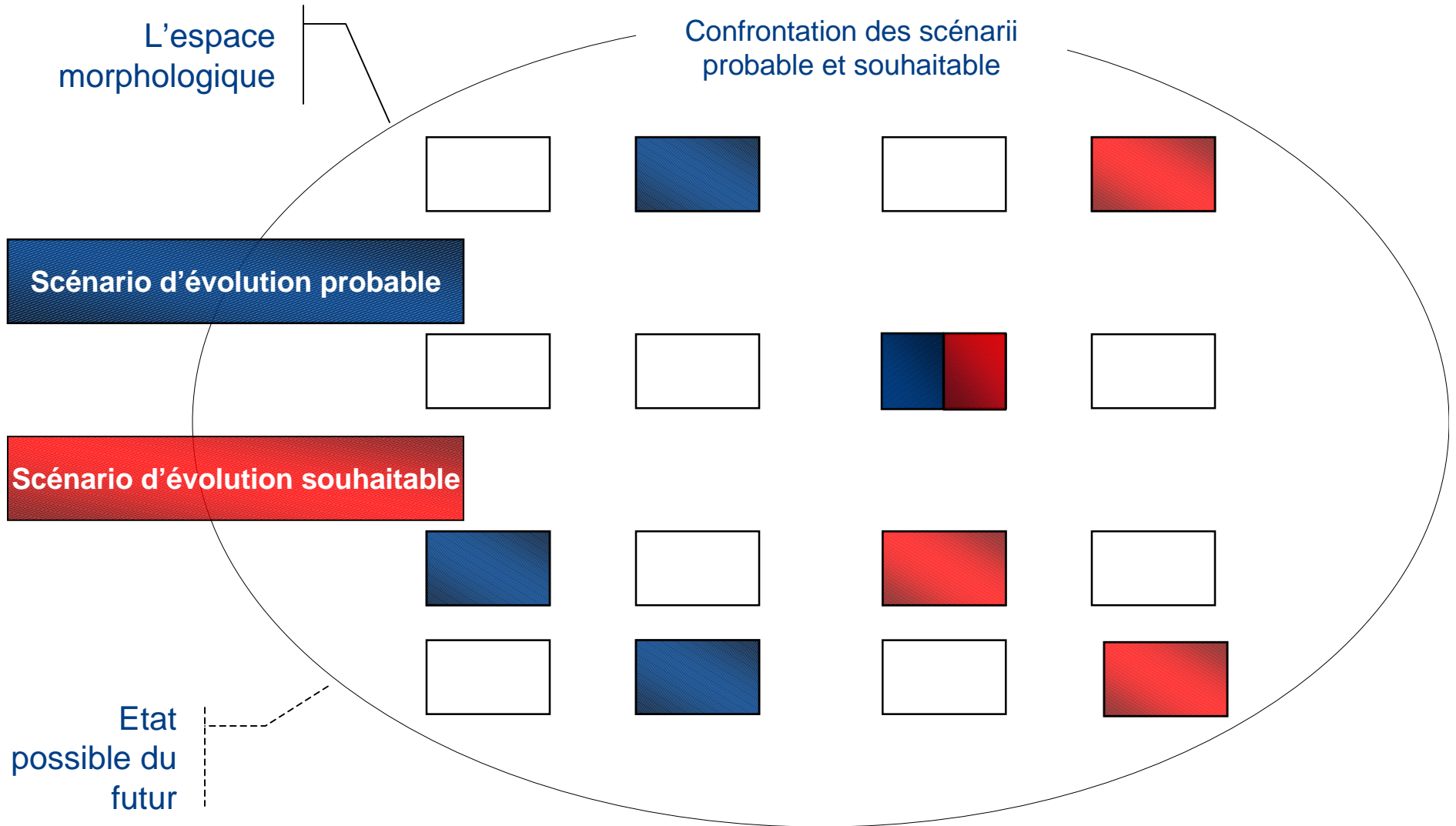
Profil d'évolution (1/4)

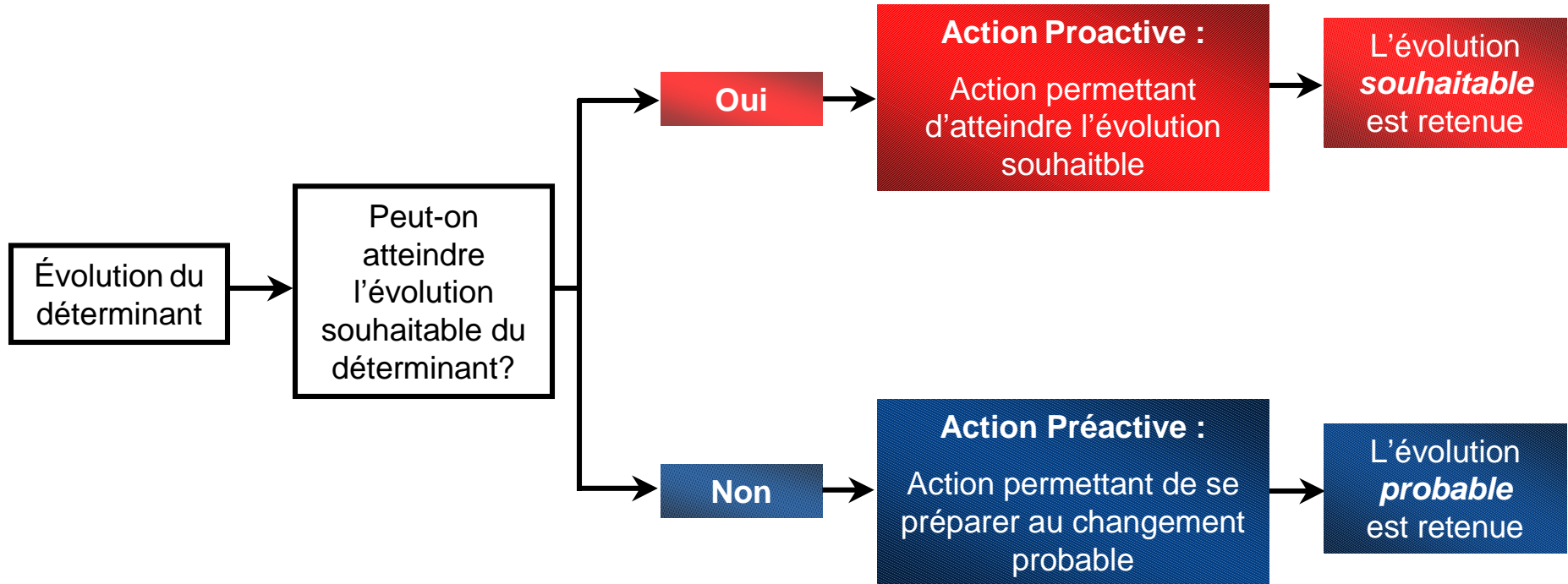
Sélection des déterminants clés

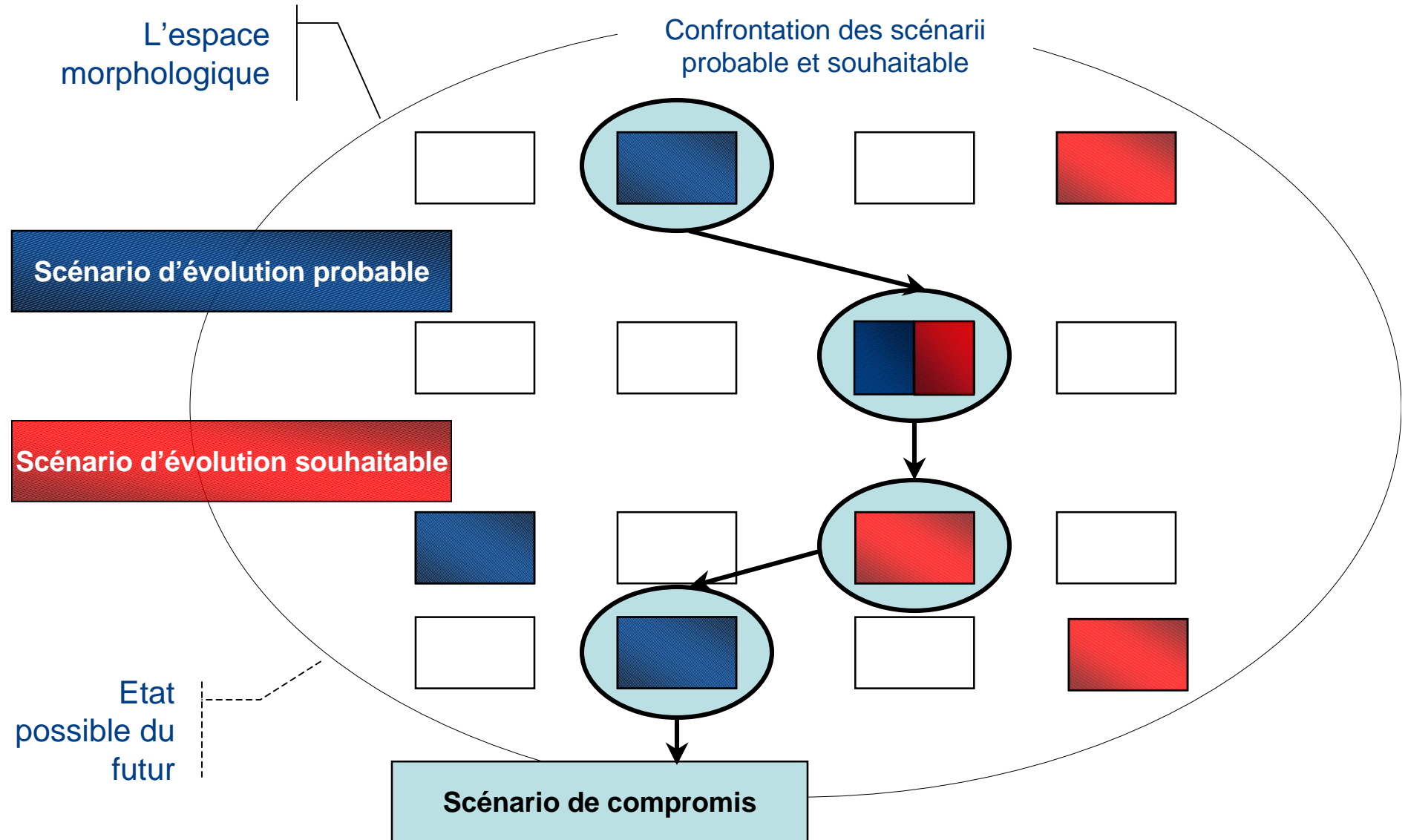
L'espace morphologique

Identification des Etats du futur souhaitables









DESCRIPTION DU
METIER

EVOLUTION DU
METIER

ANTICIPATION DES
COMPETENCES

Pré-requis: Module *Evolution du métier*

Objectif: Anticiper les compétences clés pour l'exercice du métier à moyen terme et les modules de formation associés

Démarche: via un groupe de travail

- Mesurer l'impact des évolutions anticipées sur le référentiel
- Identifier les nouvelles compétences

Résultats:

- Compétences clés
- Recommandations de formations pour le métier



Merci de votre attention

Contacts :

alex.durand@tudor.lu

duan.hua@tudor.lu





Projet cofinancé par
l'Union européenne



PRESENTATION PROJET ABILITIC

Mise en place d'un dispositif Interrégional
d'anticipation des compétences

Programme de financement européen INTERREG3A

- Anticiper à moyen terme l'évolution des compétences pour 8 métiers à un niveau inter-régional
- Transférer la méthodologie d'anticipation des compétences
- Construire un profil d'évolution pour le métier ou le domaine d'activités
- Identifier les compétences en devenir pour ces métiers
- Diffuser ces résultats auprès des principaux bénéficiaires

Présentation du projet Abilitic

► Les Partenaires du projet Abilitic:



► Les Prestataires du projet Abilitic:





Présentation du projet Abilitic



Aspects légaux | Plan du site | Contact



Présentation

Partenaires

Démarche d'anticipation

Méthode d'évaluation

METIERS

Constructeur d'immeubles en bois

Ingénieur - Chargé de monitoring des incidents IT

Auditeur en Sécurité de l'Information

Consultant en Sécurité de l'Information

Juriste en Sécurité de l'Information

Ouvrier-installateur en chauffage central

Mécanicien poids lourds

Manager logistique Lux

Manager logistique Wall

Liens

Accueil

Le **projet de recherche européen Abilitic** a pour objectif de **mettre en place un dispositif inter régional d'Anticipation des compétences au sein de la Grande Région.**

Pour cela, sous la conduite du Centre de Recherche Public Henri TUDOR, **l'ensemble des partenaires du projet Abilitic ont élaboré une méthodologie qui permet l'identification des besoins en compétences d'un métier.**

Huits métiers, de secteurs et avec des niveaux de responsabilités différents, ont été sélectionnés et étudiés dans ce cadre de recherche.

Ce site Web présente à la fois le cadre méthodologique ayant permis d'étudier le devenir des métiers sélectionnés mais également les résultats concrets pour ces derniers en matière de besoins de compétences d'ici 3 à 5ans.

Vous êtes **salarié** ? Suivez l'évolution de votre métier ainsi que les compétences à acquérir d'ici trois à cinq ans.

Vous êtes **demandeur d'emploi** ? Préparez votre reconversion en découvrant les compétences dont vous aurez besoin dans un horizon à court terme.

Vous êtes **un organisme de formation** ? Découvrez comment il est possible d'appréhender les besoins actuels et futurs des entreprises.

Vous êtes **responsable des Ressources Humaines** ? Orientez la gestion des compétences de vos employés pour accroître leur motivation et faire face aux défis de votre entreprise.

Vous êtes **consultant** ? Apportez des réponses aux nouvelles contraintes de vos clients.



Rechercher



[Comment anticiper les besoins en compétences d'un métier?](#)
18/12/2007

[Comment déterminer le devenir d'un secteur d'activité, d'un métier?](#)
28/11/2007

[Le devenir de la Sécurité de l'Information au Luxembourg à horizon 2010?](#)
21/11/2007

[La construction en bois: l'évolution des formations](#)
18/10/2007





Projet cofinancé par
l'Union européenne



Présentation des résultats de l'étude

Quelles seront les tâches et les compétences du Manager Logistique en Wallonie en 2010?



Référentiel métier

Déploiement de la
démarche

Résultats

Le point de départ de la démarche:

- Cerner le périmètre actuel des activités et des tâches du métier étudié
- Détailler le profil actuel des compétences, telles qu'elles sont mises à l'œuvre aujourd'hui
- Progresser de l'activité au type de compétence:
 - Activités
 - Tâches
 - Capacités nécessaires
 - Compétences correspondantes (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir technologique)

Décrire ce qui est attendu du métier par un niveau de granularité de plus en plus fin dans les expressions utilisées

Référentiel métier

Déploiement de la
démarche

Résultats

Les Activités du métier de Manager Logistique

- 3 activités liées à la fonction Logistique:
 - Organiser et optimiser la chaîne logistique (Stratégique)
 - Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires (clients/fournisseurs) – (Tactique)
 - Gérer les coûts et la productivité dans une logique d'amélioration continue (Opérationnel)
- 2 activités liées à la fonction managériale:
 - Définir ses besoins et manager ses propres ressources humaines
 - Communiquer, informer sur les actions en lien avec la gestion des flux logistiques

Présentation des résultats de l'étude

Référentiel métier

Déploiement de la démarche

Résultats

MANAGER LOGISTIQUE

Activités	Taches	Capacités nécessaires	Compétences correspondantes	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être	Savoirs technologiques
1. Organiser et optimiser la chaîne logistique	1.1 Définir des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale d'entreprise (approvisionnements, production, stocks, distribution, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> > Familiarité avec la stratégie d'entreprise > Les différentes logistiques (appro, prod, distr) doivent être connus pour pouvoir décrire la globalité de la chaîne logistique > Accès aux best practices des organisations performantes et des structures modèle 	Stratégie d'entreprise	X			
			Processus de production et chaîne logistique	X			
			Processus business	X			
			X			
			Rassembler les informations sur les natures et les quantités de produits à fournir auprès du service commercial		X		
			Analyser et synthétiser de l'information		X		
		<ul style="list-style-type: none"> > Capacité à traduire en termes de performance et d'organisation logistique les impératifs de la stratégie opérationnelle et de la stratégie marketing, et à court terme des prévisions commerciales 	Décrire la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise tant au niveau de l'approvisionnement, de la production et de la distribution)		X		
						
			Médiateur			X	
			Persuasif			X	
						
			Proiciel de gestion de tout type (ERP)				
<ul style="list-style-type: none"> > Clairvoyance quant aux technologies permettant les meilleures chances de succès de la stratégie logistique (par exemple, les ERP et les dispositifs de "tracing-tracking") 	Outils de planification des flux logistiques (DRP et/ou DRM)					X	
						

Extrait



Référentiel métier

Déploiement de la
démarche

Résultats

Les enjeux du référentiel métier de Manager Logistique

- Tendre vers un périmètre d'actions complet et précis :
 - Pour combler les descriptions de fonction qui ne décrivent que les tâches au sein des entreprises
 - Pour intégrer le point de vue des formateurs : les compétences enseignées doivent pouvoir répondre à un éventail de besoins
 - Une réponse à la complexité du métier étudié

Référentiel métier

Déploiement de la
démarche

Résultats

Les enjeux du référentiel métier de Manager Logistique

➤ La méthodologie utilisée:

- Collaboration entre le CRP Henri Tudor (Lux) et le Forem Logistique (Bel) pour :
 - Une description du métier sans influence géographique
 - Une structure du référentiel qui reflète l'amplitude du champ d'action
- En Wallonie comme au Luxembourg, validation par des experts et praticiens d'horizons divers

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

► Une triple mobilisation, condition de succès:

- Panel d'experts en nombre, qualité et représentativité, réunis en groupe de travail
 - Entreprises internationales ou de grande taille
 - Acteurs ou représentants des petites ou moyennes entreprises
 - Organismes d'enseignement et de formation
- Equipe d'animateurs (« front- » et « back-office ») n'intervenant pas dans les discussions mais rendus « conscients », grâce entre autres à la veille,
 - de la signification du langage des experts
 - du contenu de leurs discussions
- Acteurs des projets d'anticipation des autres métiers mais partageant leur expérience de la même démarche

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

➤ Ce qui a été apprécié :

- Une approche structurée et rigoureuse qui exploite efficacement, et rend ainsi justice, à:
 - L'expérience et aux compétences des experts
 - Leurs réponses individuelles aux questions qui leur sont soumises
 - Les échanges et débats entre eux
 - Leur souci d'atteindre une position commune
- Une occasion unique de réfléchir ensemble à l'avenir d'un métier qui les concerne tous

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

➤ 1. Démarche « en entonnoir » vers la sélection des principaux facteurs de changement

- 10 facteurs retenus sur les 92 du départ
- Répartition par catégories:
 - Surtout facteurs du domaine socio-économique...
 - ...et technologique

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

➤ 2. Hypothèses retenues pour chacun des facteurs

Contexte socio-économique	<i>Vitesse (cycles raccourcis)</i>	Les entreprises choisiront d'adapter leurs supply chains (par ex. conditionnement à proximité des clients finaux) de manière à apporter des réponses de plus en plus rapides aux besoins
	<i>Souci croissant de l'impact sur l'environnement</i>	Etant donné son impact sur la concurrence inter-régionale, les entreprises exigeront une harmonisation (au moins européenne) des réglementations
	<i>Augmentation de la sécurité et sûreté</i>	A cause de la globalisation, de la complexification et de la pression des consommateurs, la société demandera une augmentation constante de sécurité et de sûreté
	<i>Globalisation de l'économie</i>	La globalisation sera importante et la forte concurrence qu'elle suscite poussera à la création de niches, à la différenciation et à re-focalisation sur le local
	<i>Modification des marchés</i>	La modification des marchés sera importante, et présentera des aspects de croissance nouveaux, comme les relations Sud-Sud, la customisation et le recentrage sur les principales sources de matières premières

Hypothèses d'évolution probable

Hypothèses d'évolution souhaitable

Hypothèses d'évolution à la fois probable et souhaitable



Référentiel métier

Déploiement

Résultats

➤ 2. Hypothèses retenues pour chacun des facteurs (suite)

Technologies	<i>Veille technologique</i>	La veille se professionnalisera, devenant plus constante et systématique au sein des organisations
	<i>Knowledge management</i>	Le knowledge management sera développé au point qu'il appartiendra à l'approche globale de l'entreprise et à son orientation en processus
	<i>Intégration complète de la supply chain informatique</i>	L'amélioration de l'intégration sera facilitée par les capacités des systèmes à être paramétrés et modifiés, mais les problèmes posés par la collaboration subsisteront
Mission, stratégie et organisation	<i>Changement positionnement / organisation - collaborer aux développements stratégiques</i>	Grâce à une meilleure notoriété (véhiculée par de grandes écoles de management par exemple) le positionnement des responsables logistiques au sein des organisations s'améliorera
Ressources humaines	<i>Compétences linguistiques et culturelles</i>	La généralisation des négociations forcera à se parler et à échanger

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

➤ 3. Réflexion sur le changement du métier

- La détermination des tâches les plus impactées révèle l'importance des volets socio-organisationnels de la fonction à l'avenir:
 - Sa place dans l'organisation et la hiérarchie
 - L'ampleur de son rôle managérial
- Une large proportion de tâches impactées sont les signes d'une ouverture de la logistique vers la collaboration avec les partenaires amont et aval
 - L'avènement de la supply chain

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

➤ 3. Impact des hypothèses d'évolution sur les tâches:

Exemple

« **Sensibiliser la Direction et les clients/fournisseurs aux nouvelles contraintes externes et opportunités organisationnelles** »

- A cause de la globalisation, de la complexification et de la pression des consommateurs, la société demandera une augmentation constante de **sécurité** et de **sûreté**
- La **modification des marchés** sera importante, et présentera des aspects de croissance nouveaux, comme les relations Sud-Sud, la customisation et le recentrage sur les principales sources de matières premières
- Les entreprises choisiront d'adapter leurs supply chains (par ex. conditionnement à proximité des clients finaux) de manière à apporter des **réponses de plus en plus rapides aux besoins**

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

➤ 4. Identification des compétences clés

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Savoir technologique
Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration			
Processus de production et chaîne logistique			
Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualités (ISO 9000, ISO 14000)			
Concepts et pratiques d'évaluation			
Techniques d'information, d'explication, de conseil de suggestion, et d'argumentation			
Gestion du changement			
Stratégie d'entreprise			

Compétences sollicitées pour répondre à la complexité croissante du métier

Compétences sollicitées pour exploiter le potentiel de promotion et de valorisation du métier

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

► 4. Identification des compétences clés

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Savoir technologique
	Analyser et synthétiser de l'information		
	Réaliser des tableaux de bord avec les indicateurs de performance		
	Mesurer les conséquences de prises de décision dans l'environnement logistique		
	Participer aux colloques, groupes de travail et associations professionnelles		
	Résoudre des litiges, les conflits relationnels		
	Réaliser des tableaux de bord pour comparer l'implantation géographique des bâtiments d'une entreprise		

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

► 4. Identification des compétences clés

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Savoir technologique
		Leadership	
		Analyste	
		Leadership - Aisance relationnelle	
		Médiateur	

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

► 4. Identification des compétences clés

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Savoir technologique
			Outils de simulation
			Progiciel de gestion de tout type (ERP)

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

➤ 5. Identification des compétences nouvelles

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Savoir technologique
Langues et cultures			
Marchés d'achat			
Théorie des contrats			
Gestion des magasins (emplacements, mouvements, politique de stocks, identification des produits)			
Outils d'aide à la décision			
Outils d'analyse du risque			

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

► 5. Identification des compétences nouvelles

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Savoir technologique
	Communiquer dans d'autres cultures et langues		
	Présenter avec talent ses idées à l'extérieur pour convaincre et « vendre » la logistique		
	Capacité à auditer		

Présentation des résultats de l'étude

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

► 5. Identification des compétences nouvelles

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Savoir technologique
		Esprit critique pour challenger l'existant	
		Décisif	
		Audacieux afin de prendre des risques calculés quand il le faut	
		Persévérant pour rechercher constamment l'excellence	
		Ethique	
		Synthétique pour prendre l'élévation quand c'est nécessaire	
		Structuré pour adopter une démarche méthodique	
		Remise en question afin de garder un esprit d'ouverture	

Référentiel métier

Déploiement

Résultats

► 5. Identification des compétences nouvelles

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être	Savoir technologique
			Warehouse Management Systems (WMS)
			Outils de tracking et de tracing (GPS,..)
			Outils informatiques de diagnostic (data mining,..)

Synthèse des commentaires

- 6. Orientations professionnelles du Manager Logistique:
 - Importance et reconnaissance accrues de la fonction
 - Réponse nécessaire à la complexité du métier
 - Défi posé aux compétences comportementales et sociales
 - Système de valeurs adapté aux pressions légales et éthiques
 - Rôle managérial accru, en contraste à la maîtrise technique
 - Excellence équivalente dans les industries et les services
 - Réponse des formateurs ciblée sur savoirs et savoir-faire
 - Contrastes dus au contextes, similitudes par l'internationalisation



Projet cofinancé par
l'Union européenne



Signification pour les futurs employeurs et les organismes de formation





Présentation des résultats de l'étude

Extension et valorisation

- Les compétences s'apprennent mais ne s'enseignent pas
- L'enseignement et la formation se focalisent sur l'apprentissage de l'exécution des activités et tâches et de l'exercice des responsabilités
- Comment favoriser l'appropriation des résultats par les bénéficiaires du projet ? En organisant le dialogue entre:
 - futurs employeurs (« la demande de compétences ») et
 - organismes d'enseignement et de formation (« l'offre de compétences »)
- Les compétences requises, source d'inspiration du développement de l'employabilité et de la préparation aux défis professionnels et aux carrières



Extension et valorisation

- Vers quels changements dans l'enseignement et la formation ?
 - Degré de maîtrise des activités, tâches et compétences
 - Programme généraliste ou spécialisé
 - Enseignement de base ou formation continuée
 - Cours du jour ou à horaire décalé
 - Lieux d'acquisition des compétences professionnelles: école, sur le tas, e-learning individuel,..
 - Matières des cours et programmes
 - Pédagogies: théorie, exercices, stage, cas, visites, ..
 - Réponses généralistes ou sectorielles (applicatives)
 - Pré-requis, étalement et progression de l'apprentissage

Extension et valorisation

- L'exploitation des résultats permet d'assurer la continuité de la réflexion afin de:
 - Prolonger l'implication d'experts dans le projet
 - Apporter une perspective visible à la démarche
 - Dégager pour les industriels les leçons globales de la liste des compétences
 - Nourrir la réflexion des formateurs sur l'évolution de leur offre
 - Alimenter « Logistics in Wallonia », le Pôle de Compétitivité T&L wallon, avec les enseignements d'Abilitic (Collège « Formation »)

Extension et valorisation

➤ Pour mettre en relation les résultats avec l'offre de formation actuelle en Wallonie, et surtout solliciter ou faciliter le changement, 4 étapes sont en cours:

- Rencontre avec les formateurs logistiques pour préciser et qualifier l'écart réel entre offre actuelle et besoins futurs
- Constitution d'un programme « idéal » et ciblé de changement de l'enseignement et de la formation
- Atelier 5: exploration avec les futurs employeurs des
 - Contenu, méthode, lieux des développements souhaités
 - Prolongements en entreprise (formation interne ou sur le tas)
- Discussion des possibilités et modalités d'intégration des conclusions dans les référentiels de formation



Merci de votre attention

Contacts :

bertrand.meunier@tudor.lu

marc.fourny@acclivity.net





Projet cofinancé par l'Union européenne



Evènements à venir:

Le 18 décembre

Séminaire de clôture projet Abilitic (Namur)

