



# IFFP

INSTITUT FÉDÉRAL DES  
HAUTES ÉTUDES EN  
FORMATION PROFESSIONNELLE

*L'excellence suisse  
en formation professionnelle*

Master of Science en formation professionnelle: Mémoire de Master

## **Gestion des compétences et ingénierie de formation en entreprise : création d'un dispositif par une recherche action collaborative**

Recherche appliquée au sein de l'entreprise Estavayer-Lait SA

Terminé durant l'année d'études 2017/2018

**Marjorie Troxler**

marjorie.troxler@gmail.com

Directeur du mémoire : Dr Christophe Gremion

Deuxième experte : Dre Seraina Leumann Sow

Les savoirs des collaborateurs/trices font la richesse du capital humain de toutes les entreprises. Intégrées au sein du système de formation suisse, ces dernières sont confrontées à différents enjeux et pour y faire face, la formation continue est un atout majeur afin de leur assurer une pérennité à long terme. De plus, si le nombre d'employé-e-s est conséquent, un pilotage de compétences géré par une certaine systématique qui permet de les identifier, de les mutualiser et les conserver, s'avère nécessaire.

Placé au cœur de cette thématique, le présent travail de mémoire comporte deux objectifs : D'une part l'élaboration collaborative d'un modèle de dispositif de gestion de compétences proposant une systématique pour la mise en place de formations continues au sein de l'entreprise. D'autre part l'évaluation de la conception théorique du dispositif.

Pour ce faire, un besoin concret au sein de l'entreprise Estavayer-Lait SA, active dans l'industrie laitière, sert de terrain de recherche pour appliquer la démarche qui se fonde sur le modèle méthodologique de la recherche action. Celle-ci est menée de manière collaborative afin de collecter les avis lors d'entretiens individuels auprès de collaborateurs/trices dans une visée de construction progressive. Toutefois, pour des questions de temporalités d'apprentissage liées au contexte dans lequel s'inscrit ce travail de Master, la boucle de recherche action est menée une seule fois et l'évaluation réalisée en dernière étape repose uniquement sur la conception théorique du dispositif.

Ce travail comporte cinq étapes de recherche :

1. La définition d'un besoin par deux entretiens avec des collaborateurs/trices demandeurs de formation continue spécialisée dans un métier.
2. La planification d'une action selon quatre entretiens auprès de collaborateurs/trices spécialistes du métier en question.
3. L'action par la conception d'un dispositif émergent de la reconstruction générique des avis collectés auprès des spécialistes.
4. L'évaluation de la conception théorique du dispositif par trois entretiens menés avec des expert-e-s.
5. L'apprentissage spécifique de la recherche menée par l'analyse globale du travail réalisé.

Au final, les résultats de cette recherche action collaborative permettent de mettre en évidence des recommandations pour leur implémentation concrète en entreprise. Cependant, le modèle créé reste théorique et son soutien effectif pour la gestion de compétences en entreprise n'est pas mesuré.

L'analyse du travail met en évidence différents défis liés à la création d'un tel dispositif et aux différentes orientations que ce dernier pourrait avoir. La confrontation entre les aspects hu-



mains et les contraintes normatives de la formation continue en entreprise est relevée, tout comme les tensions liées à la recherche action et à la forte implication de la personne qui la mène au sein du terrain de recherche, notamment par son rôle professionnel.

Mots-clés : formation continue, recherche action collaborative, gestion des compétences, ingénierie de formation, gestion des ressources humaines