

## AU-DELÀ DU PROJET: CONSTRUIRE LES COMPÉTENCES CLÉS

par Muriel Pénicaud\*



### Paradoxes

L'orientation professionnelle, c'est un terme que nous utilisons peu dans les entreprises. Il fait plutôt référence à la première orientation des jeunes, avec une connotation négative : « être orienté », aller vers l'enseignement technique et professionnel, c'est échouer. Dans l'échelle de l'échec, « être orienté vers la vie active » représente le pire. Cette aberration du système français d'enseignement a la peau dure.

Toute tentative de politique d'orientation positive est vaine si l'enseignement technique et professionnel et l'apprentissage ne sont pas valorisés par les enseignants eux-mêmes.

Quant au « projet professionnel et personnel », concept promu par l'ANPE et l'Education nationale, paradoxalement, depuis quelques années, c'est aux chômeurs et aux jeunes en difficulté scolaire ou sociale qu'on demande d'en faire un. Dans l'entreprise, le projet est surtout utilisé dans le cadre de l'évolution de carrière des managers, qui disposent de fait de plus de moyens pour élaborer un projet et être acteurs de leur propre développement. De plus, là où, justement, le projet professionnel et personnel et les opportunités collectives d'emplois devraient se rejoindre, le bât blesse. Pour deux raisons, me semble-t-il l'attente illusoire d'une prévision à long terme des emplois, d'une part, et certaines représentations erronées des métiers dans les entreprises, et chez les salariés et les jeunes, d'autre part.

### Une illusion : la gestion prévisionnelle des emplois

La gestion prévisionnelle des emplois a peut-être été une réussite dans les années 70, lorsque les perspectives de croissance et le rythme d'évolution des technologies et des métiers permettaient d'avoir une visibilité raisonnable sur les emplois de demain, à trois, cinq ou dix ans selon les secteurs d'activité. Et, pour les mêmes raisons, les approches macroéconomiques de la planification

---

\* Directeur des Ressources humaines, groupe DANONE.

permettaient probablement de dessiner à grands traits la carte des emplois du futur.

Mais, en période de faible chômage, cette prévision avait moins d'intérêt qu'aujourd'hui. La demande de gestion prévisionnelle des emplois a surtout crû dans les années 80, avec la forte augmentation du nombre de demandeurs d'emplois. Aujourd'hui, très peu d'entreprises pratiquent cette gestion prévisionnelle des emplois un peu mécanique, reposant sur une prévision puis un ajustement des ressources aux besoins, car cette prévision à moyen terme est rendue quasi illusoire par la rapidité de l'évolution des technologies, des marchés et des organisations du travail.

On ne peut pas prévoir, quantitativement, les emplois de demain. Et laisser croire aux salariés et aux jeunes que les emplois représentent un nombre fixe de « petites cases » et que le rôle de l'orientation professionnelle est de les aider à rechercher leur propre case, c'est commettre une erreur.

### **Préparer l'avenir par la gestion stratégique des compétences clés**

Selon une idée dont on a du mal à se défaire, il y aurait un nombre de cases qui diminue et un nombre de personnes qui augmente, sans possibilité d'adéquation. Mais les entreprises et les emplois ne sont pas des ensembles finis. Les systèmes sociaux, culturels et scolaires qui contribuent à développer l'« esprit d'entrepreneur » le savent bien. En France, nous cultivons l'idée qu'il faut « trouver sa place » (on disait hier : « trouver une bonne place »), et il n'est pas étonnant que, en période de fort chômage, le secteur public, plus sécurisant, redevienne le premier secteur qui attire les jeunes. Pourtant, l'emploi disponible, ce n'est pas 23 millions de postes en France. Cela, c'est une réalité abstraite. En fait, selon le bassin d'emploi où l'on se trouve, il y a des incertitudes à transformer en opportunités, et des marges de manoeuvre qui ne sont pas totalement utilisées.

L'avenir n'est pas un ensemble connu mais caché. L'orientation professionnelle devrait plutôt viser à apprendre aux jeunes et aux actifs à lire les cartes et à se servir d'une boussole, pour voyager sur un territoire sans chemin tracé à l'avance et dont les contours évoluent sans cesse. Les meilleurs exemples sont certainement ceux du tertiaire et des services, qui voient le début d'une révolution des organisations et des métiers, liée à une évolution des technologies des systèmes d'information que personne ne maîtrise à l'avance.

Prévoir l'avenir est un leurre, mais s'y préparer activement est possible. Et l'ensemble des individus qui s'y préparent contribuent à modeler le futur. Ainsi, par exemple, ceux des jeunes qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail en parlant deux ou trois langues et en communiquant sur Internet contribuent à

accélérer et à modeler l'évolution des entreprises et donc leur futur contexte de travail.

Si la gestion prévisionnelle est difficile, il est possible en revanche, du point de vue d'une entreprise - qui n'est pas celui d'un raisonnement global au niveau de la société -, d'avoir une vision dynamique, par une gestion stratégique des « compétences clés ». Ces compétences constituent le capital d'expériences et de savoirs de l'entreprise. Et donc un avantage compétitif, car c'est le cœur du métier qui fait qu'une entreprise va réussir, donc exister. Ce cœur de métier concerne tous les niveaux hiérarchiques. Dans le groupe DANONE, il y a des savoir-faire internes spécifiques : par exemple, au niveau du management, en marketing et aux achats; et, au niveau ouvrier, les compétences d'un expert en chocolat sont essentielles pour l'entreprise. Ces compétences clés sont longues à acquérir et difficiles à renouveler.

Les personnes qui ont ces compétences clés se trouvent dans un contexte professionnel très dense, ont des perspectives, un métier, forcément reconnu facilement et généralement en pleine évolution. Autant de situations professionnelles qui constituent des sources d'apprentissage permanent et des préparations à évoluer.

Au contraire, les personnes qui exercent des métiers plus répandus ou plus faciles à acquérir et à transférer ont des compétences plus vulnérables. C'est pour elles que se pose la question du projet professionnel et celle du parcours à construire avec l'aide de l'entreprise. Préférer une démarche de préparation active à une illusion de gestion prévisionnelle, c'est d'abord travailler sur les représentations collectives des métiers et de l'« identité professionnelle ». Voici les trois idées qui me paraissent essentielles pour ce faire.

### **L'approche « compétences » pour modifier les représentations des métiers**

La première idée, c'est qu'il faut permettre aux jeunes et aux salariés d'élargir les représentations qu'ils se font de leur métier et de leurs compétences. Dans les opérations de reconversion, il est fréquent de voir les salariés limiter leur recherche d'emploi aux mêmes types d'emploi et d'entreprise que ceux qu'ils quittent. Cela est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'emplois peu qualifiés. Si les salariés ont toujours eu le même type de travail, dans la même usine, dans le même environnement, dans le même bassin d'emploi, ils se font une représentation étroite de leur travail, ce qui constitue pour eux un handicap de plus.

Or l'expérience prouve que le champ des possibles est plus large que celui des représentations. À titre d'exemple, dans le cadre d'un partenariat, nous avons pu montrer, à travers l'étude des référentiels de conducteur de machines

automatisées (niveau CAP) chez Renault et dans le groupe DANONE, que 70 % des compétences requises sont communes.

L'identité professionnelle passant traditionnellement par le métier, le secteur d'activité et le produit, quel salarié de DANONE aurait pensé que ses compétences avaient une valeur dans l'ensemble des industries de process et de conditionnement (ex : pharmacie, automobile...), et réciproquement? Compte tenu de l'absence de mobilité géographique de la majeure partie des salariés en France, la transférabilité des compétences peut permettre d'augmenter leurs chances d'emploi au plan local. Il s'agit donc bien de prendre conscience, dans les entreprises comme chez les salariés, du fait que l'approche par les compétences ne recouvre pas automatiquement celle des métiers et des secteurs d'activité.

Ensuite, il faut des dispositifs de formation. Chez DANONE, il existe beaucoup de dispositifs de formations qualifiantes. Nous pratiquons aussi la validation des acquis professionnels, et les premières expériences se révèlent très concluantes. Ce sont des instruments qu'on peut mobiliser dans l'entreprise ou en partenariat. Mais la clé, c'est bien d'aider les gens à élargir leur champ de représentation. Faute de quoi, on peut démultiplier les heures de formation, cela ne changera rien.

### **Développer des compétences transversales pour apprendre à apprendre**

La deuxième idée, c'est donc celle des compétences transversales qui permettent d'apprendre à apprendre en permanence, pour se préparer aux métiers de demain, dont la plupart n'existent pas aujourd'hui. Nous avons vérifié cette réalité des compétences transversales en menant une expérience conjointe d'insertion et de formation de jeunes chez DANONE et chez Casino, dans laquelle les compétences requises se sont révélées être largement communes.

Quelles sont donc ces compétences de « lecteur de cartes avec boussole »? Ce sont les capacités à travailler en équipe et en réseaux, à conduire des projets, à avoir un esprit critique constructif, à s'engager dans l'action et le management, à transmettre son savoir, à résoudre des problèmes, à questionner et être curieux, à apprendre de l'expérience...

Développer ces qualités à l'école par les méthodes pédagogiques appropriées (travail en équipe, résolution de problèmes, junior entreprises, travail autonome, recherche documentaire, ouverture sur l'entreprise et la vie sociale) et dans l'entreprise par des organisations de travail qualifiantes et non taylorisées, ce sont les bases mêmes de l'orientation professionnelle aujourd'hui.

Préparer l'avenir, c'est aussi savoir analyser ses propres compétences pour savoir celles qui sont des « compétences clés », donnant un avantage compétitif sur le marché du travail, et celles qui sont des « compétences vulnérables », dans un métier qui va s'appauvrir ou disparaître, dont il faut imaginer la transférabilité sous peine qu'elles se retrouvent sans valeur sur ce même marché du travail. Il faut aussi que chacun identifie ses compétences transversales, qui lui permettront d'élargir le champ des possibles en capitalisant sur l'ensemble de son expérience et en investissant dans de nouveaux métiers et domaines d'activité.

### **Reconnaître l'expérience professionnelle**

La troisième idée, c'est la nécessité de reconnaître les acquis de l'expérience professionnelle, comme source de savoirs. Diplôme, certificat de qualification professionnelle et reconnaissance de l'entreprise sont indispensables pour jalonner le chemin de points de repère. C'est pour cela que le groupe DANONE s'est engagé dans une expérimentation de validation des acquis professionnels qui, dans le cadre de la loi de 1992, permet de reconnaître les savoirs et savoir-faire acquis en situation professionnelle.

Il y a encore beaucoup à faire pour améliorer les démarches de reconnaissance et de validation des acquis, notamment en matière de coévaluation des compétences des jeunes et des salariés par l'entreprise et le système éducatif. Les premiers jalons de cet immense chantier sont à peine posés.

S'il fallait résumer, la clé de l'orientation réside peut-être dans l'avance simultanée de trois défis importants :

- un travail sur les représentations en matière d'emplois, d'activités et de métiers, pour en montrer toutes les évolutions, les transversalités et les nouveaux domaines à défricher : c'est la responsabilité des organisations professionnelles, des entreprises et des médias. Les cahiers *Initiatives du Monde* en sont un très bon exemple, qui mériterait d'être plus largement repris et vulgarisé;
- un accompagnement individuel de chaque salarié (ou artisan, commerçant...), de chaque demandeur d'emploi et de chaque jeune en formation professionnelle (initiale ou en alternance) le souhaitant, pour l'aider à identifier ses goûts, ses motivations, ses compétences clés, ses compétences vulnérables, ses compétences transversales, et les projeter dans des types de parcours professionnel;
- un mouvement important, pour l'ensemble des actifs, de validation des acquis professionnels et de coévaluation des compétences acquises en entreprise.

Ces leviers, extérieurs ou intérieurs à chaque individu, vont lui permettre, qu'il soit élève, étudiant ou actif de devenir un acteur à part entière de la construction de son propre avenir.