

Amina Barkatoolah

Valider les acquis et les compétences en entreprise

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

<i>Avant-propos</i>	9
<i>Introduction</i>	11
<i>Chapitre 1</i>	
Emploi et employabilité	17
<i>Chapitre 2</i>	
Compétences et validation	25
<i>Chapitre 3</i>	
Identifier les compétences - Élaborer un référentiel de compétences	57
<i>Chapitre 4</i>	
Compétences et instrumentation	91
<i>Chapitre 5</i>	
Le portefeuille de compétences - Outil de portabilité et de gestion des compétences	105
<i>Chapitre 6</i>	
Vers une validation des compétences	129
<i>Conclusion</i>	
Salariés/entreprises/État : pour un nouveau partenariat	147
<i>Ouverture</i>	153
<i>Index</i>	155
<i>Bibliographie</i>	157

Chapitre 1

Emploi et employabilité

Évolution du matériel vers l'immatériel, du répétitif à l'évolutif, du quantitatif au créatif, du salarié « objet » à l'individu acteur, le travail connaît depuis quelques décennies une mutation sans précédent. Pour l'entreprise le travail n'est plus un facteur de production comme un autre, c'est désormais une ressource précieuse, capitale pour son succès. Sa gestion s'est complexifiée, elle s'adresse de plus en plus à des salariés polyvalents et hautement qualifiés évoluant dans des contextes mouvants. Il ne s'agit plus de mettre « le bon individu à la bonne place », d'ajouter des compétences. La demande de compétitivité émanant du marché est telle qu'il faut passer de la performance individuelle à un surcroît de performance collective. L'entreprise ne peut plus gagner sans obtenir le meilleur de ses salariés.

Des salariés aux prises eux aussi avec une évolution radicale de leur statut, l'emploi unique et à vie disparaît, il faut se préparer à être capable d'évoluer dans son métier, de réussir un changement d'entreprise, de se donner les moyens d'assumer avec succès une évolution professionnelle ou une reconversion. Aborder la gestion des compétences en entreprise c'est commencer par interroger la nature et le sens de ces évolutions.

1. Le concept « d'employabilité »

Jusque dans les années 70, travailler signifiait pour le plus grand nombre être titulaire d'une qualification et d'un emploi pérennes. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, les emplois sont limités dans le temps, leur définition connaît des évolutions rapides. Pour le salarié « avoir du travail » n'est plus une sécurité, il faut désormais être capable d'assumer une éventuelle situation de mobilité, volontaire ou suscitée.

Comment définir le concept « d'employabilité » ? Claude Vimont le définit comme « Une forme nouvelle de gestion prévisionnelle de l'emploi envisagé non plus à l'échelon de l'entreprise mais à l'échelon de l'individu lui-même, dont elle permet de tracer l'avenir professionnel ».

Prise dans sa dimension sociale, une telle conception marque un changement d'orientation substantiel par rapport aux pratiques anciennes où les formations recouvraient essentiellement les besoins de l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte les intérêts professionnels personnels du salarié dans une logique « gagnant-gagnant » (*win-win*) : le maintien de son employabilité est un avantage pour la personne mais également, par effet boomerang, une valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation en termes de motivation, de compétences, etc.

Nous adopterons une acception plus « pragmatique » et plus large du concept en reprenant la définition adoptée par le groupe Lafargue, qui définit l'employabilité comme « la capacité pour un salarié à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ».

Trois formes d'employabilité

L'employabilité ainsi entendue s'applique de manières différenciées en fonction des situations auxquelles elle s'adresse : nous reprenons les idées forces développées par Y. Minvielle dans son article¹ :

- capacité à rester dans un emploi ;
- capacité à se déplacer vers des emplois proches ou voisins ;
- capacité à changer d'emploi, d'entreprise ou de secteur professionnel.

La première situation concerne le maintien de la personne sur un poste de travail donné, l'employabilité s'entendant comme la capacité à perdurer dans une position professionnelle. En cas de changement d'entreprise, le salarié cherche à retrouver une activité similaire ou très proche de celle précédemment occupée. Il s'agit de renforcer les compétences correspondant à un emploi donné, à les maintenir à niveau en fonction des évolutions du

1. Minvielle Y. : *Employabilité, compétences et validation des acquis*, in *Stratégie et compétences*, n°10, sept. 1996.

poste de travail. Une situation qui est essentiellement liée à un marché du travail favorable pour l'emploi occupé, elle ne concerne ni les secteurs en déclin, ni les secteurs en voie de restructuration ou de modernisation.

Le second cas de figure correspond à une personne capable d'évoluer vers un emploi voisin en restant le plus souvent dans le même secteur d'activité. Dans cette perspective, le développement de l'employabilité consiste à étendre les capacités techniques et les aptitudes à acquérir un certain niveau d'autonomie et de responsabilité. Il s'agit de donner au salarié des compétences individuelles élargies, complémentaires, même si elles restent proches de l'emploi occupé.

La troisième forme d'employabilité correspond à un individu capable de mobilité à l'intérieur d'une certaine gamme d'emplois. Elle peut concerner une situation de reconversion professionnelle (modification technique mais aussi des savoirs de base de l'activité). Il y a dans ce cas nécessité de développer des capacités individuelles ou sociales permettant de s'adapter à de nouveaux contextes techniques, économiques, culturels... Cette forme d'employabilité présuppose chez l'individu des capacités intellectuelles mais aussi psychologiques lui permettant d'assumer des situations de changement, voire de rupture. Ces situations de « nouveaux départs » nécessitent de pouvoir s'appuyer sur des connaissances et des compétences solides, elles concernent essentiellement les cadres de haut niveau. À l'inverse, rechercher ce type d'employabilité chez les publics les moins formés ou issus de pratiques professionnelles routinières est souvent illusoire.

Une problématique partagée

S'agissant de « *la capacité des personnes à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou trouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise* », l'employabilité recouvre essentiellement une dimension individuelle. Il s'agit, pour chacun, de prendre en charge son devenir, d'être demandeur d'informations sur les emplois, leurs exigences en matière de compétences à court et moyen terme, d'élaborer sa propre stratégie par rapport à ces données. L'enjeu n'est pas moindre pour l'entreprise. Les capacités individuelles actuelles et à venir, prises collectivement, ne sont rien d'autre que le réservoir de compétences dont elle dispose et disposera dans le futur pour réussir. À ce titre les outils de l'employabilité des salariés sont aussi ceux de la réussite de l'entreprise dans son ensemble, qu'il s'agisse de repérer les compétences et de les gérer, de mettre en place un dispositif de formation ou de co-formation, de susciter en aval la mobilité interne ou externe qui correspond à ces évolutions. Il en va de sa compétitivité comme de l'intérêt de ses employés confrontés aux impératifs modernes de la mobilité professionnelle. Employabilité et compétitivité ont désormais partie liée, elles ressortissent chacune pour leur part à la politique de gestion des compétences.

Employabilité et RVA (Reconnaissance et Validation des Acquis)

L'introduction de la reconnaissance et la validation des acquis et des compétences au niveau de l'entreprise comporte un triple avantage du point de vue de l'employabilité des personnes. Le premier, nous le développerons tout au long de ce livre, est de contribuer à recentrer pour une part les politiques de gestion des compétences autour du salarié, d'opérer par là-même une meilleure prise en compte de ses intérêts. Second élément, nous y reviendrons à propos du concept de « formation tout au long de la vie », en ouvrant le champ de la validation aux capacités obtenues à travers des apprentissages informels, la RVA optimise « le bagage » dont va disposer le salarié pour assumer ses ambitions de carrière, de mobilité professionnelle, de reconversion, etc. Ce sera d'autant plus le cas que la RVA requiert un outil de « portabilité » des compétences (c'est le cas par exemple du portefeuille de compétences). Par portabilité, on entend le fait qu'une personne puisse justifier formellement et/ou informellement de ses compétences. Enfin et pour ces mêmes raisons, la RVA contribue à ce que la démarche de gestion collective des compétences « fasse sens » au niveau individuel. Ce dernier élément est peut-être le plus important, le ressort motivationnel étant au fondement de la prise en compte de leur employabilité par les personnes.

2. Le salarié « entrepreneur de soi »

La tendance est déjà à l'œuvre, la mobilité sera le maître mot des parcours professionnels de demain. L'emploi à vie était la norme jusqu'aux années 70, il cède peu à peu le pas à des statuts plus précaires, les CDD remplacent les CDI, le recours aux intérimaires se développe. Confrontés à des situations de mobilité obligée, la question de l'employabilité devient stratégique pour les salariés. Une nouvelle donne qui pose la question de la responsabilité sociale et économique de cette nouvelle dimension de la gestion du travail.

Cette question se pose de manière différente selon que l'on se situe dans la tradition libérale ou dans celle plus interventionniste de l'Europe continentale. Dans le modèle anglo-saxon les entreprises sont censées trouver les compétences dont elles ont besoin sur le marché du travail, la responsabilité de son employabilité relevant essentiellement du salarié lui-même. C'est dans cet esprit que les universités américaines publient à l'intention de leurs étudiants en formation professionnelle des « employability skills profiles » qui associent aux compétences « techniques » des capacités complémentaires relevant de l'employabilité, aussi variées que la capacité à communiquer, à résoudre des problèmes, le sens de la décision, les valeurs d'éthique du

travail ou une intelligence « émotionnelle », etc.

Dans la tradition française ou allemande, la qualification par le biais de la formation relève de la responsabilité conjointe des salariés et des entreprises, soit dans le cadre d'obligations légales, soit dans le cadre d'engagements moraux négociés par l'entreprise ou la branche professionnelle. Dans la réalité, les modèles ne sont pas aussi tranchés et les disparités sont fortes, d'un pays à l'autre, d'une entreprise à l'autre.

Quelle que soit l'implication de l'entreprise et des pouvoirs publics, les enjeux de l'employabilité, au sens où ce concept est centré sur la personne, poussent très clairement dans le sens d'une responsabilisation individuelle. On passe du concept de qualification dans un contexte entrepreneurial donné, à un ensemble plus large de capacités garantissant au salarié qu'il reste, en cas de nécessité, dans « la course à l'emploi » (Cf. Deuxième et troisième forme d'employabilité). À travers cet élargissement de perspectives la personne devient *de facto* co-responsable, voire la principale responsable de son employabilité. Il s'agit, en France notamment, d'une évolution forte, dans la mesure où jusqu'à présent les entreprises ont eu pour l'essentiel la charge et la maîtrise des qualifications à travers les plans de formation.

Une situation illustrée par le concept d'individu « entrepreneur de soi ». Venu des États-Unis, il fait référence à un salarié « responsable de la maintenance de sa qualification professionnelle ». Dans un contexte de plus en plus précaire, on parle même d'un salarié transformé en « individu entrepreneur », négociant ses prestations et compétences auprès d'une constellation d'entreprises. Si l'on est moins tranché en Europe sur ces évolutions, il n'en demeure pas moins qu'elles portent en germe la tentation d'un désengagement des employeurs qui pourraient se sentir moins comptables de l'employabilité collective de leur personnel. Une tentation mais aussi un piège, la gestion des compétences n'est pas seulement une nécessité pour le salarié, elle est aussi un atout décisif pour les entreprises à l'orée du XXI^e siècle.

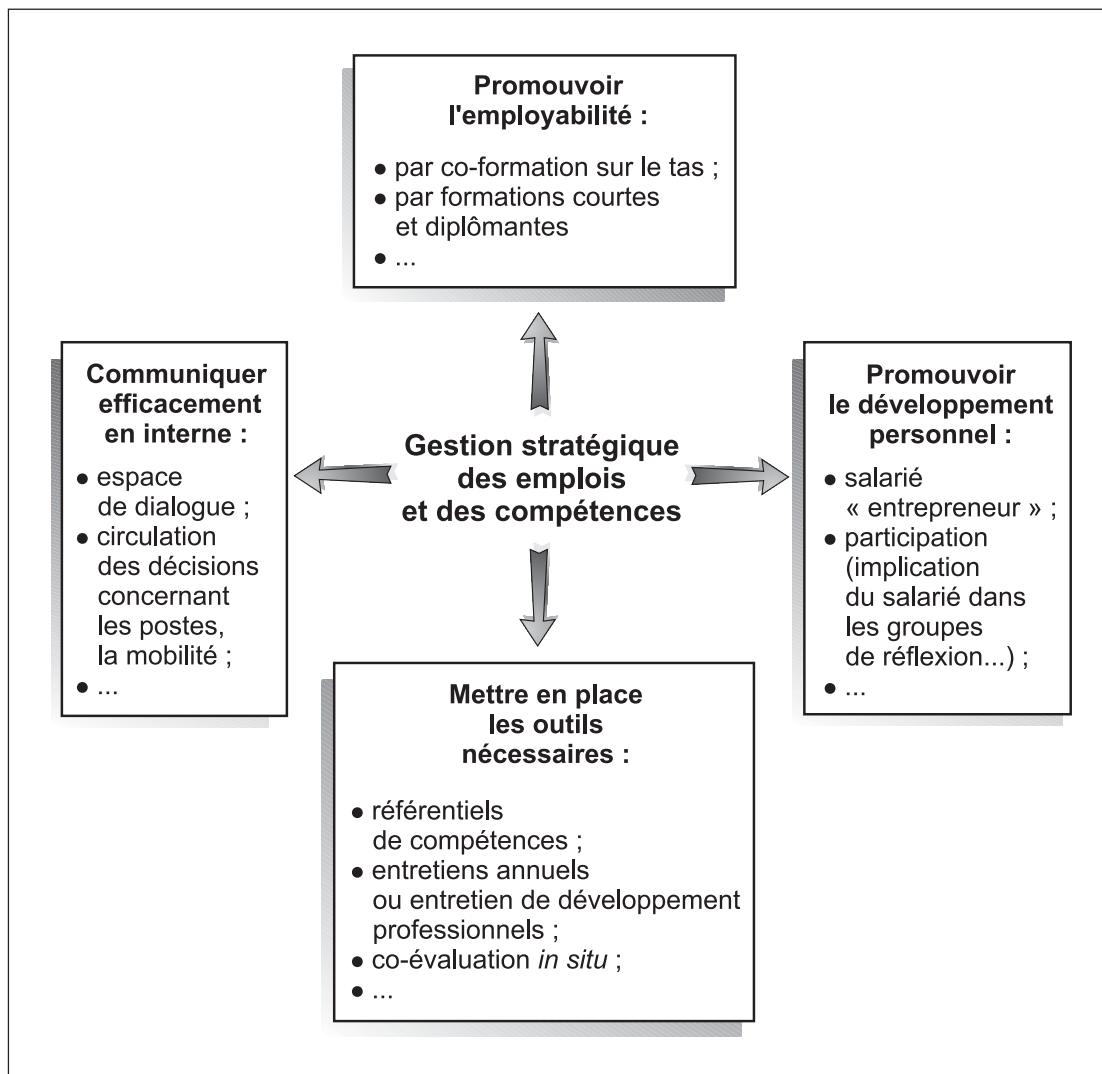
Maintenir l'employabilité par la formation tout au long de la vie

« La formation tout au long de la vie » est au centre de l'actualité européenne. Dans le livre blanc : *Enseigner et apprendre : vers la société cognitive* (1995), la Commission Européenne note qu'« *il convient de s'appuyer sur l'éducation et la formation pour engager les pays européens dans un processus de création d'emplois et d'activités, en prenant toute la mesure de la mondialisation de l'économie et de l'apparition des nouvelles technologies* ». Les grandes fonctions du travail vont continuer d'évoluer, le système de formation tel qu'il existe aujourd'hui continuera de fournir les bases nécessaires « *mais il lui sera difficile, même en s'adaptant, de garantir aux individus la capacité de faire face aux besoins du système productif* ».

Les diplômes ne garantissent plus l'emploi, en témoigne l'existence, dans certains secteurs, de personnes qualifiées sans travail et les demandes d'entreprises non satisfaites. Ils servent de porte d'accès, la sélection se jouant sur d'autres critères, plus en concordance avec les besoins spécifiques des entreprises. Des compétences comme savoir communiquer, savoir travailler avec les autres, s'adapter, pour prendre quelques exemples, s'acquièrent bien avant l'entrée dans un système formel de formation (ou dans un contexte professionnel), tout comme elles continuent à évoluer après. L'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles devra de plus en plus s'étaler sur l'ensemble de la vie active : c'est le constat à la base du concept de « formation tout au long de la vie ». Il en résulte que l'individu devient *de facto* l'acteur et le constructeur principal de sa qualification. En définitive, la notion de « formation tout au long de la vie » correspond à une évolution vers une certaine forme d'individualisme, plus proche de la tradition anglo-saxonne que de la tradition française ou allemande.

Pour les mêmes raisons que précédemment, nous retrouvons dans cette dimension les enjeux de la RVA. En ne limitant pas la reconnaissance et la validation des compétences issues de la « formation tout au long de la vie » à l'apprentissage formel, en l'étendant aux compétences provenant de l'expérience professionnelle, sociale, familiale, personnelle, elle opère un élargissement singulier du concept. Nous irons jusqu'à dire pour notre part, avec d'autres, que de ce point de vue la reconnaissance et la validation des acquis et des compétences doit être considérée comme un concept « inclu » dans celui de « formation tout au long de la vie ».

Document 1 : éléments qui président aux nouvelles exigences en matière de compétences.



© Amina Barkatoolah Consultant