



PREMIER MINISTRE



JUIN 2006

RAPPORT

*Mobilités professionnelles
et compétences transversales*

Catherine Afriat, Catherine Gay, Florence Loisl

Autres ouvrages de la Collection
"Qualifications & prospective"

Outils pour une prospective des qualifications, 1996

*Qualifications et fonctions – une lecture transversale des
CEP industriels, 1999*

*Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir
pour prévoir, 2001*

*Services : organisation et compétences tournées vers le
client, 2001*

*2005 : le choc démographique, défi pour les professions,
les branches et les territoires, 2002*

*Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans
l'emploi à la gestion des trajectoires, 2003*

Les métiers face aux technologies de l'information, 2003

Quelle prospective pour les métiers de demain ?

L'apport des observatoires de branches, 2005

COLLECTION “QUALIFICATIONS & PROSPECTIVE”

**Mobilités professionnelles
et compétences transversales**

Juin 2006

QUALIFICATIONS & PROSPECTIVE

Christine Afriat

Centre d'analyse stratégique

Catherine Gay

Cabinet "Catherine Gay Conseil"

Florence Loisl

*Agence nationale pour l'amélioration
des conditions de travail*

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
PREMIÈRE PARTIE LES CONCEPTS MOBILISÉS	15
POINTS DE REPÈRE SUR LA COMPÉTENCE	21
POINTS DE REPÈRE SUR LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	29
DEUXIÈME PARTIE MOBILITÉS PROFESSIONNELLES ET STRATÉGIES DES ENTREPRISES	35
COMPÉTENCES TRANSVERSALES ET MARCHÉ DU TRAVAIL	39
LA VALIDATION DES COMPÉTENCES AU CŒUR D'UNE NOUVELLE PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILITÉ	49

LES MOBILITÉS INTERNES, UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA STRATÉGIE DES BRANCHES ET DES ENTREPRISES EN RÉPONSE AUX MUTATIONS DES MÉTIERS	55
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES DANS LES DIPLÔMES PROFESSIONNELS DE L'ÉDUCATION NATIONALE	71
DÉFINITION D'UN CADRE EUROPÉEN POUR LES MÉTIERS DE LA LOGISTIQUE	79
MOBILITÉ INTER-ENTREPRISES : QUELS FACTEURS FACILITENT-ILS LA RÉUSSITE DE LA MOBILITÉ DU CÔTÉ DE L'ENTREPRISE RECRUTEUSE ?	89
CONCLUSION	97

INTRODUCTION

La promotion interne a longtemps prévalu dans les entreprises comme norme de mobilité se justifiant par une somme d'expériences accumulées sans que l'on s'interroge vraiment sur le contenu et l'organisation, pour chaque individu, de ces expériences. L'interrogation ouverte par le groupe *Prospective des métiers et des qualifications* porte sur la diversification des formes de mobilité que la notion de compétence semble induire. L'hypothèse retenue est que les entreprises, confrontées aux exigences accrues en terme de mobilité, compte tenu des déficits de main-d'œuvre qualifiée, qui vont s'amplifier avec le vieillissement de la population active, valoriseraient les compétences transversales par rapport aux compétences cœur de métier ¹ ; compétences transversales pouvant faciliter les mobilités et diminuer le risque du chômage.

Ainsi, pour que la mobilité professionnelle puisse devenir un élément de réponse aux tensions du marché du travail, le groupe *Prométhée* a décidé d'ouvrir une réflexion sur les compétences transversales. La réflexion initiée doit rechercher dans quelle mesure, et à quelles conditions, l'identification et la reconnaissance des compétences transversales peuvent constituer un facteur de mobilité professionnelle souhaité par tous les acteurs économiques (individus, entreprises, branches...).

La récente négociation professionnelle relative à la formation professionnelle tout au long de la vie a montré le degré de préoccupation des partenaires sociaux quant aux risques de pénuries de ressources (préoccupation reprise dans la loi du 4 mai 2004) et aux tensions sur le marché du travail qui en découleront : observables

(1) Il s'agit des compétences spécifiques du métier considérées comme nécessaires, voire indispensables pour l'exercice du métier. Ces compétences recoupent souvent des connaissances ou savoir-faire "pratiques" spécifiques du domaine technique de la fonction.

pour certaines aujourd'hui, elles ne pourront que s'amplifier dans les années à venir.

Il existe donc une double nécessité d'anticipation : au niveau de l'entreprise et de la branche pour percevoir les évolutions des métiers et les nécessaires compétences attendues et au niveau interprofessionnel afin d'identifier les compétences qui peuvent être transférées d'un secteur d'activité à l'autre. Les évolutions des besoins en ressources humaines des entreprises peuvent induire de nouveaux enjeux autour de la transférabilité des compétences et de leur reconnaissance.

Les travaux de prospective menés à ce jour par les observatoires de métiers de quelques branches professionnelles montrent bien ces enjeux en lien avec les mobilités professionnelles – évolution au sein d'un même métier, changement de métier, voire changement de secteur d'activité. En effet, les évolutions rapides de l'environnement économique, réglementaire et technologique induisent des changements importants des besoins en ressources humaines des entreprises. L'impact des évolutions identifiées peut induire des ruptures sur le plan des compétences requises : disparition d'un métier, forte évolution des compétences requises pour telle ou telle activité ou encore, changement important du niveau de qualification requis.

Cet ouvrage de prospective a pour objet de rendre compte des résultats de cette réflexion. La première partie présente un panorama des définitions de la compétence ainsi qu'une première approche de la mobilité professionnelle. La seconde partie restitue les réflexions conduites.

La première contribution porte sur l'étude du cabinet *Geste* qui a été réalisée pour le Centre d'analyse stratégique ². Le cabinet *Geste* a fait le choix d'interroger plusieurs métiers dissemblables et présents dans plusieurs secteurs professionnels sur ce que les compétences associées à la mobilité pouvaient y représenter. Les quatre métiers retenus sont : les employés des centres d'appel, les commerciaux de produits industriels, les secrétaires et les magasiniers/manuten-

(2) "Mobilités professionnelles et compétences transversales", Bonnefoy (M.-A.), Eksl (R.), Lebrun (F.), Passemar (P.) et Raoult (N.), pour le compte du Centre d'analyse stratégique, juin 2006.

tionnaires. L'autre option prise a été de privilégier l'interrogation des acteurs et des intermédiaires du marché du travail, c'est-à-dire ceux qui sélectionnent ou conçoivent les trajectoires des candidats ou des professionnels en exercice. La méthodologie préconisée cherche en fait à "équilibrer" l'approche par les compétences telles que décrites par les acteurs institutionnels et l'approche de la mobilité telle qu'elle peut être perçue par une variété d'acteurs du marché du travail.

Ce premier travail ne suffit pas à couvrir l'ensemble du champ de la problématique ouverte par le groupe. En effet, les échanges qui se sont tenus lors des séances de travail ont mis en avant que le parti pris de limiter le concept de "compétences transversales" à des compétences permettant la mobilité intersectorielle pour des métiers transversaux était trop limité. De plus, en se focalisant sur les attendus des intermédiaires du marché du travail, l'étude réalisée met trop en avant des critères de sélection, de tests ou de méthode de recrutement utilisés sans prendre en considération les préoccupations des branches et des entreprises. Celles-ci portent d'une part sur la mobilité relative à l'ensemble des métiers, qu'ils soient spécifiques au secteur ou transversaux, et, d'autre part, sur le processus de développement des compétences, tout autant que sur la nature même des compétences, pour appréhender leur impact sur la mobilité. Enfin, le concept "compétences" mérite d'être mieux visité. C'est pourquoi, il a été décidé de poursuivre la réflexion en ouvrant son analyse au-delà des métiers transversaux et ceci, dans la recherche d'une nouvelle problématique de la mobilité ; mobilité prise cette fois-ci dans un sens large, qu'il s'agisse de la mobilité au sein de l'entreprise ou entre entreprises.

De nouvelles questions se posent alors. Qu'est-ce qui influe réellement sur les parcours professionnels ? Un salarié est-il appelé à exercer des métiers différents ? Quelle est la place de l'analyse des compétences ? Quel rôle jouent les compétences transversales ? Les entreprises, confrontées à des exigences accrues en termes de mobilité, vont-elles se lancer dans une recherche de transférabilité des compétences au sein de l'entreprise ou de la branche, voire au-delà ?

Différents travaux ont donc ensuite été mobilisés dans cette deuxième partie afin d'appréhender les réflexions menées par

différents acteurs, institutionnels, branches et entreprises, sur cette problématique, avec différentes entrées, certaines portant plutôt sur la mobilité et d'autres sur la notion de compétences et de transversalité.

Si l'étude du CEREQ analyse en quoi la mobilité interne est un réel enjeu de la construction d'une professionnalisation pour les individus, elle privilégie toutefois le point de vue des entreprises. En effet, en partant du constat que de nouvelles formes de mobilité, souvent contraintes, se développent aujourd'hui, elle s'interroge sur la transférabilité des compétences, les conditions de cette transférabilité, et propose des outils, notamment une grille de lecture de l'activité du travail permettant d'identifier la capacité de l'individu à transposer ses ressources.

La mobilité est également un élément clé de la stratégie des branches et des entreprises en réponse à l'évolution des métiers. Sont présentées dans ce document trois configurations types de transformation des métiers : celles liées au nécessaire renouvellement des effectifs du fait des départs à la retraite, celles nécessitant des acquisitions de nouvelles compétences et celles induisant la recomposition des métiers. Les stratégies de branche conjuguent alors la mobilité interne et la mobilité externe. Des exemples d'actions menées par différentes branches pour mettre en œuvre et accompagner ces mobilités sont apportés.

La notion de compétences transversales fait son chemin et ne reste pas dans l'univers unique du monde du travail. L'Éducation nationale s'ouvre progressivement à cette notion et la contribution présente les récentes évolutions dans ce sens des diplômes de l'enseignement professionnel : intégration de compétences "relationnelles", de "services", "transversales", dans la plupart des diplômes, y compris les plus techniques, d'une part, et création de diplômes transversaux à plusieurs secteurs d'activités, basés sur des compétences communes, "transversales" ou techniques, d'autre part. Ce développement de la notion de transversalité pose de nombreuses questions qui rejoignent notamment l'apport de l'étude de *Geste*.

Les deux contributions suivantes approchent la mobilité intersectorielle sous des angles différents.

Le projet *Novalog*, portant sur la définition d'un cadre européen pour les métiers de la logistique, apporte un éclairage sur la description de métiers transversaux à différents secteurs et l'identification de besoins en formation qui en découle, et ce à une échelle européenne. Cet éclairage pourrait par la suite contribuer à une mobilité intersectorielle, combinée éventuellement à une mobilité géographique au sein de l'Europe.

L'étude conduite par l'antenne Bretagne de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) sur un dispositif régional d'aide au recrutement de cadres sur de nouvelles fonctions managériales en PME s'attache à la mobilité inter-entreprises, sous l'angle des facteurs de réussite de l'intégration dans une nouvelle entreprise après mobilité.

La conclusion met en perspective ces différentes contributions, tente d'en dégager des premières conclusions et ouvre plusieurs champs d'approfondissement possibles.

PREMIÈRE PARTIE

LES CONCEPTS MOBILISÉS

Un détour par les concepts nous amène à présenter des travaux d'acteurs qui n'ont pas participé à la réflexion. Sans avoir la prétention de restituer l'ensemble du contexte et des travaux associés aux thèmes de compétence et mobilité, l'objectif est de proposer différentes clefs d'entrée sur plusieurs concepts qui ont traversé les échanges tenus dans le groupe. Le développement qui suit se veut un écho de cette diversité à travers les pratiques développées par différents acteurs (observatoires de branche, consultants, chercheurs...).

Les contraintes du monde socio-économique conduisent les entreprises à rechercher davantage de flexibilité et les individus à s'inquiéter des caractéristiques de leur employabilité³. Le modèle du cycle de vie hérité des années 1970 organise les temps de la vie autour de trois étapes : la jeunesse consacrée à l'éducation et à la formation, l'âge adulte au travail, la vieillesse à l'inactivité et au repos. Cette représentation est basée sur des étapes monovalentes et des seuils irréversibles : une entrée rapide dans la vie active, des transitions professionnelles limitées (chômage de courte durée, inactivité des femmes à l'arrivée des enfants), une sortie directe vers la retraite. Ce modèle tend à s'effacer peu à peu au profit de parcours plus individualisés et diversifiés⁴.

(3) Ce texte reprend une partie des travaux synthétisés et présentés in Loisl (F.) (coord.), "La mobilité et les parcours professionnels", 2005, site de l'ANACT : www.anact.fr. Ce travail a été réalisé dans le cadre de l'Observatoire national sur les relations entre âge, travail et emploi (ATEON), avec le soutien financier du FSE.

(4) Gautié (J.), "Transitions et trajectoires professionnelles sur le marché du travail", *Quatre Pages, CEE*, septembre 2003 ; Guillemard (A.-M.), "L'âge de l'emploi, les sociétés à l'épreuve du vieillissement", Armand Colin, Paris, 2003.

Plus nombreuses, les phases de transition sont aussi moins lisibles : passage d'un emploi à un autre emploi, d'un emploi au chômage, du chômage à un emploi, mais aussi d'une situation de chômage à une autre situation de chômage. La probabilité de passer toute sa vie professionnelle dans le même emploi et dans une seule et même entreprise devient de plus en plus faible. Pour la plupart des salariés, la vie active se déroule d'ores et déjà au sein de plusieurs entreprises, en continu dans le meilleur des cas, mais très souvent avec des ruptures, en alternant des périodes d'activité et d'inactivité, parfois de formation. Certaines transitions se révèlent particulièrement discriminantes quand elles maintiennent les personnes dans des formes d'emploi précaires ou conduisent au chômage de longue durée. À cette différenciation croissante des parcours professionnels, s'ajoute un ralentissement des progressions salariales ascendantes. Polarisée entre les mobilités volontaires, ascendantes et à caractère conjoncturel et les mobilités synonymes de précarité et subies, la question de l'accompagnement des mobilités professionnelles reste entière, qu'il s'agisse de "parcours maison" (mobilité interne) ou de mobilité externe ⁵.

Les entreprises ont déjà réfléchi à la question des mobilités. Mais, face aux mutations et restructurations industrielles, elles entendent principalement ce concept sous l'angle d'un ajustement quantitatif des effectifs. Cependant, l'allongement attendu de la durée de la vie professionnelle rend de plus en plus impératif d'aborder la mobilité sous un angle plus qualitatif.

Dans une perspective de gestion collective et un souci d'accompagnement de projets individuels, le développement de l'employabilité sur le marché du travail passe aussi par la mise en œuvre d'outils de gestion pour les entreprises et les branches professionnelles : *"Il s'agit d'une part de formaliser des trajectoires de mobilité au sein du même champ professionnel ou d'une profession à une autre, et d'autre part de valoriser les compétences des individus afin qu'ils puissent jouer un rôle actif dans la construction de leur parcours"* ⁶.

(5) Germe (J.-F.), Monchatre (S.) et Pottier (F.), *"Les mobilités professionnelles : de l'instabilité de l'emploi à la gestion des trajectoires"*, collection *Qualifications & prospective*, Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2003.

(6) Liaroutzos (O.) et Lozier (F.), *"Des référentiels métiers pour la mobilité des salariés. L'exemple du secteur des assurances"*, in Parlier (M.) et alii, coord., *"Les référentiels métiers des actes du colloque"*, Éditions de l'ANACT ; texte à paraître.

L'employabilité est trop souvent perçue comme le résultat de caractéristiques individuelles : performance de l'individu escomptée sur le marché du travail, capacité d'initiatives de l'individu, capacité à obtenir un emploi ou à s'y adapter ⁷.

Dès lors, les enjeux associés au développement de parcours professionnels valorisants reviennent à trouver les conditions qui favoriseront l'activité tout au long de la vie active, que ce soit au sein d'une même entreprise ou entre plusieurs entreprises. Dans les expériences professionnelles, dans les conditions de travail et d'emploi offertes par les entreprises, qu'est-ce qui peut faciliter le maintien dans l'emploi, y compris à l'occasion d'un changement d'entreprise ? Quels sont les leviers qui peuvent permettre de réduire les risques d'exclusion, de dégradation de la santé, de déqualification et les difficultés rencontrées ? Selon la situation de l'entreprise (caractéristiques démographiques, secteur d'activité, implantation géographique, évolution des métiers et des organisations...), les enjeux de la mobilité professionnelle peuvent se décliner de la façon suivante ⁸ :

- professionnaliser les salariés sur une activité émergente ou en fonction de l'évolution des emplois et des métiers pour que l'entreprise puisse s'adapter au marché, en développant la mobilité interne à l'entreprise ;
- attirer et fidéliser les salariés dont les profils correspondent aux besoins en compétences des entreprises, en ouvrant des perspectives de carrière au sein d'une entreprise, d'une branche, d'un secteur économique, en misant sur la mobilité inter-entreprises ou sur le recrutement de nouveaux venus sur le marché du travail ;
- veiller à l'employabilité des salariés, tant du point de vue de leur état de santé au travail que des compétences développées, dans un contexte où le contrat à durée indéterminée à vie est de plus en plus rare. Il s'agit de prévenir les risques d'exclusion, de faciliter la mobilité et les reconversions professionnelles en dotant les personnes

(7) Voir "Être employable ou pas ? Parcours professionnels" (dossier), "Travail & Changement", n° 280, réseau de l'ANACT, septembre 2002.

(8) Liaroutzos (O.), Sulzer (E.), Bessuco (N.) et Lozier (F.), "Validation des qualifications professionnelles, étude de faisabilité d'un dispositif", rapport final, CEREQ et ISIS, 2002 ; Liaroutzos (O.), Bessuco (N.) et Lozier (F.), "La validation des qualifications professionnelles, quelle place pour une régulation paritaire et interprofessionnelle ?", "Bref", n° 117, CEREQ, juillet-août 2002.

- Première partie -

d'une expérience, transférable dans différents environnements de travail, notamment en vue d'une mobilité inter-entreprises ou inter-sectorielle.

Trouver les conditions qui favoriseront l'activité tout au long de la vie active signifie aussi rechercher les facteurs favorables ou les freins dans la mobilité professionnelle et la construction des parcours. Il s'agit bien de concilier la performance productive de l'entreprise et le maintien en emploi des salariés. Ne pas s'y intéresser, c'est prendre le risque de difficultés coûteuses en matière de performance comme de gestion de l'emploi.

Relever cet enjeu induit de prendre en compte les évolutions professionnelles non seulement en fonction des besoins de l'entreprise, mais aussi à l'échelle de l'employabilité des individus sur le marché du travail, quel que soit le contexte ⁹.

(9) Gilles (M.) et Loisel (F.), "La gestion des âges", collection "Agir sur", Éditions de l'ANACT, 2005.

POINTS DE REPÈRE SUR LA COMPÉTENCE

S'efforçant de donner des repères aux praticiens de l'entreprise et du conseil, à travers l'analyse d'interventions menées sur les démarches compétence, le réseau ANACT¹⁰ propose une mise à plat de quelques définitions sur la compétence¹¹ :

Définitions de la compétence selon le réseau ANACT

“Examiner ce que disent de la compétence chercheurs et acteurs économiques et sociaux a semblé constituer un détour utile. Dans cette diversité, il a fallu choisir, nous nous sommes limités à quelques propos : d'une part, ceux d'un psychologue, Jacques Leplat, d'un sociologue, Philippe Zarifian, et d'un consultant, Guy Le Boterf ; d'autre part, ceux du MEDEF et des organisations syndicales représentatives¹.

(10) Le réseau ANACT aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants dans le cadre du champ du travail et son organisation. Il a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises. Le réseau privilégie la participation de tous les acteurs de l'entreprise aux projets de développement : direction, encadrement, représentants du personnel et salariés ; www.anact.fr

(11) L'ensemble de cette longue partie, qui montre la complexité du travail de définition et la pluralité des approches possibles sur la compétence, est repris de l'ouvrage : Masson (A.) et Parlier (M.), “Les démarches compétence”, collection “Agir sur”, Éditions de l'ANACT, 2004, p. 27-31.

Quelques définitions issues du monde de la recherche

Jacques Leplat identifie quatre caractéristiques de la compétence qui permettent de rendre compte de sa complexité : a) La compétence est **opératoire et finalisée**. Elle n'a de sens que par rapport à l'action – elle est toujours “compétence à agir”, elle est indissociable des activités par lesquelles elle se manifeste – et au but que poursuit cette action – le concept de compétence doit toujours être précisé : on est “compétent pour une tâche ou un ensemble de tâches”. La compétence est toujours contingente, c'est-à-dire relative à la situation dans laquelle l'individu se trouve. b) La compétence est **apprise**. On n'est pas naturellement compétent, on le devient par une construction personnelle et sociale qui marie apprentissages théoriques et apprentissages issus de l'expérience. c) La compétence est **structurée**. Elle combine de façon dynamique les éléments qui la constituent (savoirs, savoir-faire, raisonnements...) pour répondre à des exigences d'adaptation. d) La compétence est **abstraite et hypothétique**. Elle est inobservable ; ce qu'on observe ce sont ses manifestations : comportements et performances ².

Pour Philippe Zarifian, ³ la compétence est “l'intelligence pratique des situations” qui se manifeste par trois types de comportements : l'autonomie, la prise de responsabilité et la communication. L'autonomie et la responsabilité font partie de la définition de base de la compétence : “on peut dire qu'il s'agit d'attitudes sociales totalement intégrées dans les compétences professionnelles et qui expriment les choix nouveaux d'organisation. Ces attitudes ne peuvent réellement s'apprendre et se développer qu'en assumant les situations professionnelles qui les sollicitent (...)”. Le contenu et l'organisation de travail ne sont pas seulement des dimensions dans lesquelles les compétences sont mobilisées, ce sont aussi celles dans lesquelles elles se développent.

Guy Le Boterf ⁴ met lui aussi l'accent sur le “caractère opératoire de la compétence”, laquelle consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources. Ces ressources sont d'une double nature : d'une part, des ressources personnelles – savoirs théoriques, savoir-faire opérationnel, savoir-faire social – ; d'autre part, des ressources extérieures à l'individu : infrastructures, outils de travail, documentations, informations, réseaux relationnels. Ainsi, “la compétence est cette capacité d'intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation d'activités”.

En résumé, ces différentes approches de la compétence montrent qu'elle est à la fois liée à l'activité de travail par laquelle elle se manifeste, qu'elle est **finalisée sur des objectifs**, qu'elle se **construit en situation de travail**, notamment grâce à l'autonomie et qu'elle **combine différents types de savoirs, mais aussi des ressources de l'environnement de travail**.

Les définitions des acteurs économiques et sociaux

Le MEDEF a fait de la compétence un axe de rénovation des politiques et des pratiques managériales. Dans cette vision, la gestion par les compétences est une modalité de management de l'entreprise qui associe stratégie, organisation, management et gestion des ressources humaines. La pierre angulaire de ce système est la définition de la compétence professionnelle : "une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. La compétence se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle peut être validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer".

Trois remarques peuvent être formulées. Tout d'abord, cette conception de la compétence ne remet pas en cause la notion de qualification mais elle place celle-ci à distance : la qualification acquise par la formation et par l'expérience est située hors de la situation de travail, elle est une promesse de performance mais seule la compétence garantit celle-ci. Ensuite, s'il "appartient à l'entreprise de la manager", cela signifie que les classifications professionnelles sont, elles aussi, mises à distance. Certes, elles existent, on peut y faire référence mais c'est la compétence qui est seule susceptible d'être prise en compte. Enfin, en plaçant ainsi l'entreprise au cœur du management de la compétence, le MEDEF met en évidence son entière responsabilité non seulement dans l'utilisation des ressources de ses collaborateurs mais également dans le développement de celles-ci. C'est le principe de co-responsabilité : entreprise et salarié sont conjointement parties prenantes de l'employabilité.

En écho à cette représentation, les organisations syndicales se sont dotées de leur propre doctrine concernant la compétence, optant pour une déclaration d'intention commune⁵ qui clarifie quatre termes proches les uns des autres.

"La qualification serait la "boîte à outils" qu'un individu se forge en formation initiale, par la formation professionnelle, au travail, dans ses activités hors travail. La qualification donne des repères collectifs. Les compétences seraient les différentes "capacité à", les savoirs et le savoir-faire mis en œuvre dans une situation de travail. La compétence serait une combinaison entre les ressources d'une personne et les moyens fournis par l'organisation. C'est "la manière de" ; deux individus peuvent avoir des "boîtes à outils" proches, mais chacun manie ses outils à sa façon. C'est dans cet apport individuel que réside la compétence. **La logique compétences**, à la différence de la logique postes, aurait comme objectif de donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes. Fondamentalement, la compétence pose la question de l'organisation du

travail : dans cette perspective, c'est l'organisation qui s'adapte aux compétences des hommes, cherche à les utiliser au mieux et à les développer et non plus l'inverse. Dans cet esprit, "qualification et compétence constituent un couple indissociable". Ces deux notions devraient s'enrichir l'une de l'autre et ceci dans l'intérêt même des salariés qui gagneraient en reconnaissance et en opportunité de parcours professionnels, et de l'entreprise qui gagnerait en performance".

Par cette réflexion commune, les organisations syndicales mettent l'accent sur les quatre enjeux sur lesquels elles souhaitent rester vigilantes :

- les garanties collectives, la reconnaissance des compétences et des qualifications dans les entreprises et les branches ;*
- le développement des compétences et des qualifications des salariés tout au long de la vie et leur transférabilité ;*
- la transformation des organisations pour répondre aux mutations en cours et à l'évolution des compétences et des métiers ;*
- l'évolution du management pour permettre une plus grande autonomie et responsabilité des salariés ⁶."*

(1) Convention-cadre entre l'ANACT et les confédérations syndicales CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, "Développement, reconnaissances des compétences et des qualifications", novembre 2000.

(2) Leplat (J.), "Les habiletés cognitives dans le travail", in Perruchet (P.) (dir.), "Les automatismes cognitifs", Éditions Mardaga, 1998.

(3) Zarifian (P.), "Objectifs compétences", Éditions Liaisons, 1999.

(4) Le Boterf (G.), "De la compétence à la navigation", Éditions d'Organisation, 1997.

(5) Convention-cadre entre l'ANACT et les confédérations syndicales CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, *op. cit.*

(6) Masson (A.) et Parlier (M.), "Les démarches compétences", collection "Agir sur", Éditions de l'ANACT, 2004, p. 27-31.

UNE SYNTHÈSE QUI SE VEUT PRAGMATIQUE

Que retenir de ces différents éclairages ? Au-delà des particularités locales qui traversent les différents travaux mobilisés lors des séances de travail et ceux évoqués dans le présent ouvrage, sont présentés dans ce développement les repères issus des travaux de l'ANACT.

*“Être compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l’activité de travail et en prenant en considération les caractéristiques de la situation de travail. La compétence s’entend comme une capacité à agir, on est **“compétent dans et pour”** un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d’exigence également donné. La compétence suppose l’action, l’adaptation à l’environnement comme la modification de cet environnement.*

À quelles conditions un individu répond-il aux exigences de la situation professionnelle à laquelle il est confronté ? À quelles conditions manifeste-t-il les compétences lui permettant de répondre de façon satisfaisante à ces exigences ? Trois grandes catégories de conditions doivent être réunies :

– qu’il détienne les ressources adaptées à cette situation. Il existe de multiples manières de rendre compte de la diversité de ces ressources de l’individu. Ce sont, tout d’abord, des savoirs et un savoir-faire acquis dans des situations d’apprentissage diversifiées : formation, mises en situation, compagnonnage, coopération, analyse des pratiques... Ce sont également des ressources disponibles dans l’environnement de travail : outils et méthodes de travail, sources documentaires, réseaux relationnels...

– qu’il soit d’accord pour les engager dans la situation qu’il rencontre. Ce qui signifie qu’il a conscience des enjeux de la situation ; qu’il trouve de l’intérêt, du fait de l’attractivité technique de la mission confiée, de sa valorisation sociale... ; que ce qui est attendu de lui corresponde à ses valeurs professionnelles ; que sa contribution soit reconnue.

– qu’il dispose des moyens pour les engager. Ces moyens concernent tout à la fois le contenu de travail (nature des tâches, cadre d’autonomie et de responsabilité) ; l’organisation de travail (répartition équitable des responsabilités, enjeux partagés, modalités de coopération clarifiées) ; les conditions de travail : risques professionnels réduits, charge de travail supportable...”¹.

(1) Masson (A.), Parlier (M.), “Les démarches compétence”, op. cit.

QUELLES CATÉGORIES DE COMPÉTENCES ?

À la diversité de définition sur le concept de compétence, s'ajoute souvent une approche qui se veut opératoire. Selon les objectifs et le cadre local dans lequel les actions engagées se situent, chaque acteur choisit de travailler avec l'une ou l'autre définition. La pluralité des références donne une souplesse aux actions engagées, que ce soit au niveau des branches professionnelles, des entreprises, que les opérateurs soient des praticiens du conseil ou des opérationnels.

Plusieurs observatoires de branche qui ont travaillé sur des outils liés à la gestion des compétences proposent aussi des définitions propres à leur démarche. La place et les limites des compétences transversales sont notamment beaucoup questionnées. Plusieurs d'entre eux soulignent que les compétences requises pour certains métiers se déplacent du technique vers le "transversal". À titre d'exemple, pour les métiers des centres d'appel, le secteur des assurances recrute sur la base d'un BTS "Action commerciale", plutôt que sur un BTS "Assurances". L'Observatoire des assurances souligne l'intérêt des compétences transversales en tant qu'élément de mobilité interne. Cet observatoire se pose les questions suivantes : quels sont les blocs de compétence communs entre différents métiers ? lesquels sont les plus proches ? quand un métier disparaît, quel métier le plus proche permet une mobilité ?

Du côté de l'Observatoire de l'Association nationale pour la Réparation automobile, la compétence étant liée au contexte, l'idée même de transversalité peut être mise en cause. La notion de transversalité peut varier en fonction des niveaux d'identification des compétences. L'Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation des entreprises du médicament associe les compétences transversales à des notions qui se reportent aux comportements des individus.

Outre les débats ouverts par ces premières propositions de définitions, il faut à ce stade présenter les travaux conduits par le Centre d'analyse stratégique qui a mis en évidence que la compétence relationnelle est la résultante de plusieurs lignes de force : compétences techniques, compétences relationnelles et compétences de marché.

La compétence relationnelle

L'apport de ce travail réalisé par le Centre d'analyse stratégique est qu'il définit le contenu de la compétence relationnelle, c'est-à-dire la capacité d'écoute, de compréhension de la demande d'un client ou d'un usager, puis de traduction et enfin de transformation en solution adaptée, d'une manière généralisable. **La compétence relationnelle** ¹ est en effet structurée par l'interaction entre un individu et les acteurs de son environnement de travail (collègues, clients, prestataires...). Dans cette perspective, à côté des "compétences techniques", les appuis de la compétence relationnelle sont aussi les "compétences organisationnelles" dont l'objectif est de coordonner les individus en situation d'interaction et les "compétences marché".

- **Les compétences techniques**, sur la base desquelles chaque branche professionnelle, chaque entreprise reconnaît ce qui fait son cœur de métier, comprennent les actions sur la matière (entretien, hébergement, cuisine, techniques du spectacle...), les actions sur les personnes (animation, pédagogie, soins...), les activités de conception d'outils ou de produits, d'exploitation, l'expertise, ou encore les compétences totalement transversales (informatique, comptabilité, gestion, domaine juridique).

- **Les compétences organisationnelles** sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès du bon interlocuteur et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps réel. Il s'agit de la mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, l'assurance de la circulation de l'information et des flux matériels, la transmission des principes d'action et donc l'assurance de leur coordination et la gestion de l'espace, du temps, et des réseaux. Les compétences organisationnelles par conséquent dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.

- **Les compétences "de marché"** relèvent de la connaissance acquise sur le marché de l'entreprise. La connaissance du marché, sous toutes ses formes, est indispensable ainsi que sa traduction en stratégies commerciales, en règles de conduite de l'interaction : comment segmenter un marché pour entrer en contact avec le client au bon niveau, comment décrypter ses besoins, comment en créer de nouveaux, comment faire entrer en lice ses compétences, comment retenir et fidéliser le client, comment le faire participer à l'évaluation, comment établir la confiance ². De la même manière que les compétences organisationnelles dépassent la simple gestion, les compétences "marché" dépassent le marketing et la fonction commerciale dans la mesure où le champ s'étend non seulement

à la transaction, mais aussi à la négociation, la production, l'utilisation et l'évaluation du service. La connaissance de marché sert alors à entrer en contact avec les clients, à comprendre et à traduire leurs demandes, à les susciter, à contribuer à la fourniture de solutions adaptées.

(1) "Services : organisation et compétences tournées vers le client. Une lecture transversale des contrats d'études prospectives tertiaires", collection "Qualifications & prospective", Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2001.

(2) Idem, p. 105.

Cette mise à plat des définitions existantes soulève plusieurs questions auxquelles le présent ouvrage n'a pas pour ambition de répondre, notamment :

- comment l'environnement et l'organisation du travail peuvent-ils faciliter l'acquisition et le développement des compétences ?
- quelle articulation entre les compétences individuelles et les compétences collectives ?
- comment travailler sur l'identification des compétences recherchées et jusqu'à quel degré d'approfondissement ?
- l'intérêt porte-t-il sur les différents types de compétences et de connaissances (techniques, organisationnelles...) ou alors seulement sur les compétences que les entreprises peuvent/veulent développer chez les personnes ?
- peut-on mobiliser les mêmes outils dans une démarche de développement et de gestion des compétences propres à une entreprise et dans un accompagnement individuel à la mobilité professionnelle (interne, externe, au sein d'un même secteur d'activité ou vers un autre secteur d'activité...) ? Y a-t-il des formes d'identification et de reconnaissance des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles ? Quels outils pour cet usage ?
- jusqu'à quel point l'entreprise est-elle responsable de l'employabilité de ses salariés face au marché du travail ¹² ?
- l'entrée compétence rend-elle caducs les débats et les préoccupations liés à la qualification ?

(12) L'accord national interprofessionnel (ANI) de décembre 2003 inscrit la co-responsabilité de l'entreprise et du salarié. L'entreprise joue un rôle nouveau dans la construction, l'utilisation et la reconnaissance des compétences. Les enjeux autour de la qualification portent sur la légitimation des compétences dans l'entreprise.

POINTS DE REPÈRE SUR LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

L'expérience et les compétences acquises en situation de travail apparaissent comme un bagage essentiel dans un environnement marqué par les restructurations économiques et les mutations industrielles. C'est sur l'expérience et les compétences ainsi acquises que peuvent s'envisager et se construire les parcours et les mobilités professionnelles potentielles. Les compétences comme la mobilité apparaissent comme des garanties pour un emploi face aux risques du licenciement économique et du chômage.

DÉFINITIONS DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Au-delà d'une acceptation stricte (le changement de profession), la mobilité professionnelle d'un salarié correspond plus largement à un changement de "poste", à travers différentes possibilités, telles que le changement d'activité, d'établissement au sein d'une même entreprise, l'augmentation de la rémunération tout en restant chez le même employeur¹³. Si le changement de "poste" dans un même établissement n'induit pas de changement de PCS ou de FAP,¹⁴ cela n'apparaîtra pas dans la plupart des enquêtes statistiques.

(13) Contrairement au CEREQ qui inclut dans la mobilité interne le changement d'activité, de profession, l'augmentation de la rémunération, l'INSEE limite la mobilité interne à un changement d'établissement sans changer d'employeur. Voir Dupray (A.), "Les mobilités en début de vie professionnelle", "Bref", n° 216, CEREQ, février 2005.

(14) PCS : professions et catégories sociales ; FAP : famille d'activité professionnelle.

Les changements d'entreprise ou d'établissement sont plus facilement identifiés par les enquêtes. Ils correspondent au passage d'un employeur ou d'un lieu de travail à un autre (avec ou sans changement de métier). Il en est de même pour identifier le passage de l'emploi à l'inactivité ou au statut de demandeur d'emploi.

Interne ou externe, la mobilité est associée à une opportunité quand elle s'accompagne d'une promotion,¹⁵ d'une meilleure stabilité de l'emploi, notamment en début de vie professionnelle¹⁶ ou en dernière partie de vie active. Elle serait plutôt subie et associée à la précarité quand elle est liée à des fins de contrats et des licenciements (flexibilité).

Pour l'employeur, les chiffres associés à la mobilité indiquent soit le pourcentage de salariés qui entrent et qui sortent de l'entreprise (en séparant en général les CDI et les CDD), soit le taux de changement de poste par des salariés de l'entreprise. Cette dernière modalité particulière est organisée pour les cadres, notamment ceux dits à "hauts potentiels", ou en cas de mutations organisationnelles importantes.

- **La mobilité de métier**, concept voisin, est évoquée soit dans une problématique de construction de trajectoire professionnelle par les individus ou par les directions de ressources humaines dans les entreprises, soit dans une optique d'orientation des demandeurs d'emploi. Ce concept a été exploré par l'ANPE pour construire l'outil des aires de mobilité.

- **La mobilité inter-sectorielle** consiste à changer à la fois d'entreprise et de secteur d'activité¹⁷.

(15) Amossé (T.), "Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle", "INSEE Première", n° 921, septembre 2003 : "En moyenne, entre mars 2000 et mars 2001, 65 % des promotions ont été obtenus à l'occasion d'une mobilité externe, 10 % à l'occasion d'une mobilité interne et 25 % sans qu'il y ait eu changement d'établissement".

(16) Dupray (A.), "Les mobilités en début de vie professionnelle", *op. cit.*

(17) Les recherches menées par le cabinet Geste pour réaliser l'étude commanditée par le Centre d'analyse stratégique sur les mobilités professionnelles et compétences transversales n'ont pas permis d'identifier des données statistiques sur la mobilité inter-sectorielle.

CADRAGE QUANTITATIF DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

En mars 2002 ¹⁸, **près de 3 millions de personnes** présentes sur le marché du travail ont quitté l'établissement dans lequel elles étaient salariées un an plus tôt. Il s'agit à **plus de 75 % de mobilité externe** (un quart de ces personnes sont au chômage, plus de la moitié travaille chez un autre employeur). Le taux de mobilité externe est d'autant plus fort que l'entreprise est de petite taille, la fonction publique comme les grands groupes bénéficiant d'aires protégées de mobilité interne. Les 20 % de mouvements restants en 2002 (550 000 personnes entre mars 2001 et mars 2002) représentent les mouvements au sein d'une entreprise ou de la fonction publique.

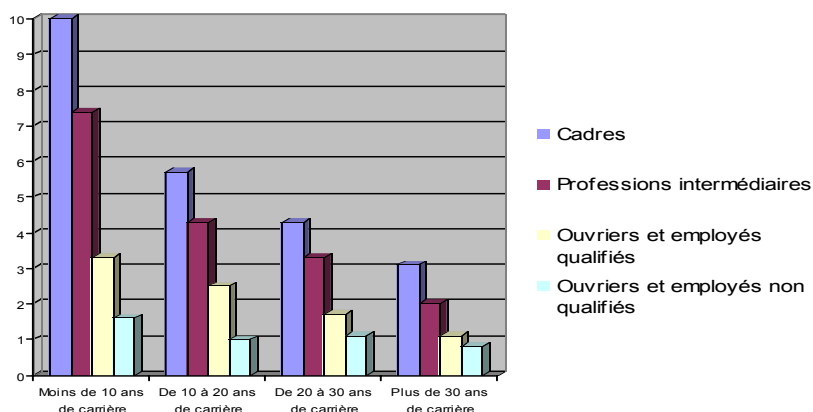
Les mouvements de mobilité interne sont restés stables depuis une dizaine d'années, en période de ralentissement économique comme en période de reprise. Les flux de mobilité externe sont cycliques : prudents en période de ralentissement économique, les salariés saisissent les opportunités de changement lors des périodes de reprise économique.

La mobilité interne, sans risque de chômage, cible principalement les salariés les plus qualifiés, cadres dans les grandes entreprises ou la fonction publique. La mobilité externe concerne majoritairement des personnes sur des postes peu qualifiés, plutôt en début de carrière. Les taux de mobilité entre les catégories socioprofessionnelles, entre les genres tendent sensiblement à se rapprocher.

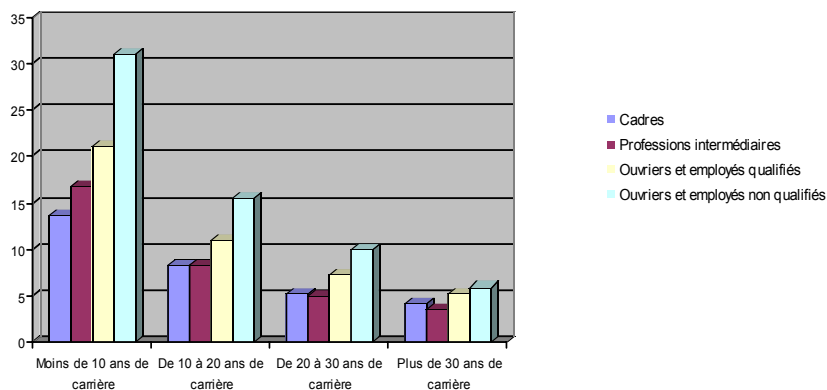
Il n'en reste pas moins des risques de plateaux de carrière, de perte d'emploi et d'exclusion, contrastés selon l'âge, le genre, l'ancienneté, le métier, le niveau de qualification des personnes, mais aussi la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la branche professionnelle, le territoire.

(18) Pour l'ensemble des données chiffrées voir Amossé (T.), "Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle", *op. cit.*

**Taux de mobilité annuelle interne en pourcentage
(changement d'établissement sans changement d'employeur)**



**Taux de mobilité externe en pourcentage
(emploi à emploi ; emploi à chômage)**



Les réponses aux questions de l'Eurobaromètre ¹⁹ sur la situation sociale de 2001 mettent en avant les raisons qui ont incité les personnes à changer, par ordre décroissant : la rémunération et la satisfaction personnelle (35 % des citations), les conditions de travail, d'autres raisons (environ 25 %) et en cinquième position seulement une meilleure

(19) Eurobaromètre 54.2 ; enquête auprès de 1 000 personnes réalisée en France par CSA/TMO en février 2001 in Bonnefoy (M.-A.), Ekl (R.), Lebrun (F.), Passemard (P.) et Raoult (N.), "Mobilités professionnelles et compétences transversales", Centre d'analyse stratégique, juin 2006.

utilisation des compétences et de la formation, la reconnaissance sociale et le temps de trajet arrivant en dernière position. Les raisons avancées pour ne pas changer d'emploi sont dans l'ordre : la satisfaction de l'emploi occupé (68 %), et loin derrière la difficulté de trouver un autre emploi, la réticence devant l'idée d'en changer ou le sentiment de ne pas avoir les compétences nécessaires pour un meilleur emploi (10 %). Rapprochant ces résultats, l'étude du cabinet Geste souligne notamment "*l'absence de perception de l'importance des compétences et de la formation dans le processus de changement, la place faible de la nécessité d'amélioration des compétences pour la mobilité alors qu'elle est plus présente dans les perspectives de carrière*".

DES FORMES DE MOBILITÉ DIFFÉRENCIÉES SELON LE NIVEAU DE QUALIFICATION ET L'EXPÉRIENCE ²⁰

Pour nombre de salariés, la mobilité professionnelle ne s'accompagne pas d'un changement d'employeur (mobilité externe), elle s'effectue entre deux établissements d'une entreprise ou de la fonction publique. Ces deux formes de mobilité s'opposent en de nombreux points : la première, plus fréquente dans l'hôtellerie-restauration, la construction ou le commerce, représente la majeure partie des mouvements de main-d'œuvre, notamment sur des postes peu qualifiés. La seconde offre des perspectives de carrière sans risque de chômage, elle concerne principalement les salariés les plus qualifiés, cadres dans les grandes entreprises ou la fonction publique.

Pour les ouvriers et les employés non qualifiés, l'entrée dans la vie active est marquée par une forte instabilité professionnelle. La rotation est intense, les durées de chômage entre deux emplois relativement courtes. À l'autre extrémité de l'échelle des qualifications, les débuts de carrière présentent des profils moins heurtés. Les salariés les plus qualifiés sont ceux qui changent le moins souvent d'employeur, en entreprise comme dans la fonction publique : dans les dix premières années de carrière, 14 % des cadres connaissent une

(20) Amossé (T.), "*Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle*", *op. cit.*

- Première partie -

mobilité externe d'une année sur l'autre contre 31 % des ouvriers et des employés non qualifiés. Les cadres bénéficient davantage d'opportunités de mouvement en interne : en début de carrière, ils sont 10 % à changer d'établissement au sein de leur entreprise ou de la fonction publique d'une année sur l'autre contre seulement 1,6 % des salariés non qualifiés.

En milieu et en fin de carrière, les marchés internes occupent une place encore plus importante : une fois passé le milieu de la vie active, près de la moitié des mobilités de cadres s'effectue sans changer d'employeur.

DEUXIÈME PARTIE

MOBILITÉS PROFESSIONNELLES ET STRATÉGIES DES ENTREPRISES

Les travaux présentés dans cette partie ont des origines diverses. Certains ont été commandités par différents acteurs : le Centre d'analyse stratégique, le MEDEF ou les financeurs d'un dispositif public. D'autres présentent des actions et des projets réalisés (par des branches, des entreprises, différents acteurs d'un secteur...) ou des questionnements propres à une institution, comme le ministère de l'Éducation nationale.

En effet, les réflexions conduites par le groupe ont mobilisé ces différentes approches sur les thèmes des mobilités professionnelles et des compétences transversales et ont permis d'en débattre. À cette étape, les travaux du groupe ne sont pas entrés dans une phase de synthèse, ce qui explique cette présentation juxtaposée. Ils ont cependant permis de dégager quelques apports et de définir des champs d'approfondissement, présentés en conclusion.

COMPÉTENCES TRANSVERSALES ET MARCHÉ DU TRAVAIL ²¹

Cette étude, conduite en 2004, aborde le lien entre mobilités et compétences par l'étude "monographique" de quatre métiers transversaux. Ce lien est approché principalement par une interrogation des acteurs du marché du travail et des responsables hiérarchiques des entreprises recruteuses de ces métiers.

COMMENT LES COMPÉTENCES SONT-ELLES APPRÉHENDÉES PAR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?

Ce paragraphe se consacre au rôle des intermédiaires du marché du travail dans la "formalisation" des compétences requises.

Rappelons en premier lieu un des résultats de l'enquête internationale publiée par l'IAB en Allemagne en 2001 : les canaux informels et les candidatures spontanées restent le canal le plus important de recrutement, les annonces (hors service public) arrivent en deuxième position (avec un transfert important de la presse vers Internet), le service public de l'emploi arrive, quant à lui, en troisième position avec d'importantes variations d'un pays à l'autre et les services privés en dernière position (sauf aux Pays-Bas et peut-être en Grande-Bretagne où l'enquête date de 1992 et où les organismes de formation et d'orientation scolaire et universitaire jouent un rôle très important).

(21) Selon les résultats de l'étude Geste "Mobilités professionnelles et compétences transversales", *op. cit.*

Les différences entre pays sont en fait considérables : part plus importante des canaux informels en France par rapport à la Grande-Bretagne, plus forte visibilité et meilleur “équipement” du marché anglais qui valorise (comme en Allemagne) fortement les références du candidat.

Les spécificités des méthodes de sélection en France concernent le recours faible aux tests formalisés (psychotechniques), aux références validées et le poids accordé au diplôme (ou au certificat) considéré comme un “signal”. Plusieurs études insistent également sur le caractère subjectif des jugements des recruteurs en France ou la sélection du niveau de la personne largement déterminée par le niveau du recruteur. Ces indices sont concordants avec l’importance des marchés internes du travail et le plus faible développement du secteur de l’intermédiation.

Emmanuelle Marchal, chercheuse au CEE, a conduit une étude comparative entre la France, la Grande-Bretagne et l’Espagne ²² relative aux annonces. Les résultats de son travail mettent en évidence l’importance des critères de formation en France (73 % en France contre 27 % en Grande-Bretagne) et le niveau de formation des annonces françaises, également plus élevé où les spécialités ou les filières ne sont que peu précises. Les langues étrangères sont demandées dans plus de 30 % des annonces (40 % en Espagne et seulement 4 % en Grande-Bretagne). Les compétences relationnelles sont mieux explicitées en Grande-Bretagne où elles préfigurent une procédure de tests alors que les annonces françaises se “calent” sur les rubriques attendues des curriculum vitae.

L’analyse des annonces dans la presse française de 1960 à 2000 montre la régression des critères d’identité (nationalité, situation matrimoniale), la persistance des critères de qualité personnelle (présentation, autonomie, bonne expression orale et écrite...), l’importance du critère d’âge à toutes les époques (taux de présence 20 %) ; la demande d’expérience qui croît avec le temps et une croissance très forte de demande de formation initiale (55 %

(22) CEE, rapport de recherche n° 3, Marchal (E.) et Torny (D.), 2002 et n° 12, 2003 ainsi que la “Lettre du CEE”, n° 60, 2003.

des annonces en 2000 contre 13 % en 1960). Parmi les compétences spécifiques, ce sont les langues étrangères et la bureautique qui prédominent avec une croissance forte dans le temps.

Pour les demandes de qualités personnelles, l'analyse montre la très forte dispersion des catégories ; ce sont les capacités d'engagement qui sont le plus souvent citées, suivies des capacités de travail, d'autonomie, les capacités relationnelles, de coopération... Elles croissent fortement dans le temps (au moins une capacité citée dans 16 % des annonces en 1960 et 61 % en 2000) et leur nombre a tendance à augmenter. Dans les textes des annonces, elles s'ajoutent aux critères de formation et d'expérience plus qu'elles ne les remplacent. Dans la forme, ces qualités sont soit "incorporées", c'est-à-dire faisant partie de la personnalité du candidat, soit exprimées sous forme de potentiel, plus rarement sous forme de "désir" (mots tels que "goût", "passionné", "aspirez", "rêvez"...). Ces deux dernières formes augmentent régulièrement dans le temps.

Les tests ou les modes de recrutement par simulation valorisent-ils les compétences ? Dans les entreprises aux États-Unis, les tests sont d'autant plus utilisés que les compétences recherchées sont élevées et non repérables par des certifications ou par l'expérience. En France, les tests n'ont pas bonne presse et ne sont, d'après certains experts, pas toujours définis ou validés avec rigueur. En fait, ils sont souvent utilisés comme un moyen d'élimination de candidats trop nombreux (ils joueraient donc un rôle similaire à l'analyse graphologique).

De ce point de vue, la méthode de recrutement par simulation, qui repose sur le concept des habiletés de l'ANPE, renouvelle la pratique des entreprises partenaires. Ce référentiel qui classe les habiletés en quatre domaines (organisation du travail, poste, postures et gestes, relations du travail) permet de définir par analogie des exercices qui simulent des situations de travail et permettent d'évaluer la manière dont les candidats réagissent face à des problèmes révélant ainsi leurs "habiletés". En principe, cette méthode favorise la prise en compte de la "palette" de compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction au détriment des facteurs personnels ou de diplômes obtenus.

RECRUTEMENT, MOBILITÉ ET POIDS DES COMPÉTENCES : L'EXEMPLE DU MÉTIER D'OPÉRATEUR DANS LES CENTRES D'APPEL

Les modes dominants de recrutement

La présélection s'opère de façon classique. Elle porte sur l'analyse des curriculum vitae et des lettres de motivation, d'entretiens téléphoniques ou de recours à un intermédiaire de l'emploi (ANPE le plus souvent). Le mode dominant du recrutement porte sur l'entretien avec un cadre ou avec un responsable de ressources humaines. Parfois, des tests de personnalité ou des examens graphologiques complètent ce premier entretien ; certaines entreprises recourent également à la mise en situation téléphonique et à la simulation d'échanges avec des clients.

Quant aux critères, il n'y pas toujours convergence des opinions exprimées. Ce sur quoi s'accordent les responsables, c'est l'importance d'une expérience antérieure dans un centre d'appel ou sur un même produit ou un domaine technique, l'expérience dans la vente et la faculté d'adaptation à l'environnement de travail. En revanche, sur le bon niveau de formation, l'âge ou le degré de technicité, les avis sont partagés.

Les compétences avancées et les parcours antérieurs

Trois compétences sont considérées comme "cœur de métier" :

- communiquer à l'écrit et à l'oral,*
- gérer la relation au client,*
- s'adapter à l'environnement de travail et à l'intégration dans une équipe.*

Les compétences génériques sont les suivantes : expression orale et écrite correcte, coordination motrice pour gérer en parallèle le téléphone, l'outil informatique et les supports écrits.

Pour progresser "dans le métier", ce sont les connaissances et savoir-faire dans le domaine technique ou sur le produit qui sont valorisés.

Les professionnels ne s'accordent pas toujours pour définir les parcours antérieurs valorisants, ni l'apport de ces expériences. Ainsi certaines stratégies de recrutement privilégient-elles l'exercice d'un métier aux conditions de travail difficiles (bruit, stress, horaires), alors que d'autres valorisent des expériences de vente en face à face dans d'autres secteurs,

banque ou produits financiers notamment. Pour certains recruteurs, ce qui compte c'est l'exercice d'un métier de "gestion" : gestion de compte, recouvrement, contentieux qui met en relation l'opérateur avec une clientèle. L'âge est un barrage et un handicap pour les uns, un atout pour les autres et il en est de même du niveau de formation à Bac + 2 ou plus.

**Avoir travaillé dans un centre d'appel,
un atout pour la mobilité professionnelle ?**

Les emplois de centres d'appel peuvent constituer un tremplin vers d'autres métiers ; ce sont par exemple :

- les fonctions commerciales : appui à la vente, prospection, fidélisation ;
- la vente de services spécifiques de la grande distribution (extension de garantie, SAV, service client), formations produits proposées aux clients comme la pose de papier peint, la formation informatique personnalisée... ;
- agent d'accueil dans tous les secteurs d'activités ;
- conseiller clientèle en banque et assurance (pour le niveau III) ;
- technicien de maintenance (informatique ou autres métiers techniques) ;
- agent administratif et commercial.

Les compétences qui paraissent le plus "valorisées" sont dans ce cas :

- celles liées à la communication et à la vente : écoute, questionnement, argumentation, reformulation. Elles sont fortement demandées pour les métiers de la vente ; l'opérateur de centre d'appel est également supposé avoir bien intégré les "valeurs" et les exigences du service clientèle : sensibilité à la qualité du service apporté au client, satisfaction du client, valeur ajoutée du service ;
- la compétence d'utilisation de l'outil informatique sous divers environnements (notamment les systèmes évolués dits de Customer Relationship Management (CRM) et leur maniement conjoint avec le téléphone) et les compétences dites méthodologiques : savoir regarder un processus, respecter différentes étapes dans un raisonnement, prendre en compte la volumétrie... Ces compétences permettent de s'orienter vers des métiers plus techniques : maintenance, supports et assistance techniques, administratifs, technico-commerciaux.

Pour l'ensemble des débouchés, l'expérience du travail en centre d'appel est associée à la capacité à travailler en équipe, à résister à **un environnement de travail difficile** : adaptation aux rythmes de travail et aux flux d'activité, gestion du stress, adaptation aux larges amplitudes horaires.

- Deuxième partie -

Cet exemple montre bien la difficulté d'associer des compétences sur lesquelles s'accorderaient les acteurs du marché du travail pour une profession donnée. Il montre également que ce qui compte dans les compétences associées à une profession, ce sont des caractéristiques du domaine, le mode de travail ou les outils associés (l'informatique et la téléphonie ici) plus que des compétences transversales générales. Ces caractéristiques sont d'autant plus appréciées que le métier exercé est proche du précédent (vente, assistance, expertise technique).

FACTEURS FACILITANT LES MOBILITÉS ENTRE MÉTIERS

Rappelons les facteurs primordiaux : **l'âge**, notamment lors des premières années d'insertion professionnelle. En effet, selon les conclusions de l'étude de François Longin, le lien entre la spécialité de formation et le métier exercé par les jeunes est constaté seulement dans 50 % des cas et à âge égal, plus le niveau de diplôme est élevé plus la mobilité est forte. Cependant, certains facteurs facilitant la mobilité ne sont pas liés à la personne ou à ses caractéristiques mais à la profession exercée. Ainsi, les personnes exerçant un métier dans le cadre d'**une profession réglementée** comme les enseignants, les coiffeurs ou les assistantes maternelles restent dans leur grande majorité dans leur métier.

Les professions non qualifiées du commerce et des services (agents d'entretien, employés de maison, vendeurs, conducteurs routiers ou de transports collectifs...) comme les métiers à forte technicité tels que les métiers de la bouche et cuisiniers, mécaniciens automobile sont moyennement mobiles. Ceux qui le sont le plus ce sont les cadres, les ONQ de l'industrie, les techniciens de l'industrie et sans doute les employés des centres d'appel, mais pour lesquels il n'y a pas de statistiques...

Afin de répondre à l'interrogation "quelles sont les qualités nécessaires favorisant les changements professionnels ?", l'étude montre que pour les métiers industriels, il ne se dégage pas de "qualités" communes évidentes favorisant la mobilité. En revanche, elle permet de constater que les évolutions sont facilitées par l'existence de **marchés internes** et par des accords de branche définissant des passerelles ou des titres professionnels.

Pour le tertiaire, selon l'étude du Commissariat général du Plan sur les compétences organisationnelles, compétences de marché et compétences techniques ainsi que la maîtrise de la langue française (notamment pour les bas niveaux de qualification), les capacités d'utilisation des outils informatiques seraient plus mobilisées dans les métiers de service.

LA PLACE DES COMPÉTENCES DANS LES CHANGEMENTS PROFESSIONNELS

Il en est ainsi des compétences et de leur place dans les changements de situations de travail. Les intermédiaires du marché du travail comme les responsables hiérarchiques expriment leur demande par des critères d'âge et de diplôme puis indifféremment par les mots "aptitudes", "capacités", "compétences" ou "qualités". Ce qui compte pour eux, c'est d'abord le caractère prédictif des critères de sélection ou des tests, ou de toute autre méthode de sélection utilisée.

Le processus de recrutement "ordinaire" ne cherche d'ailleurs pas nécessairement à connaître d'où vient la personne : pour des emplois peu techniques tels que celui d'opérateur d'un centre d'appel ou de manutentionnaire, la "mise en situation de travail", soit par simulation, soit par passage à l'intérim est censée révéler ou vérifier les aptitudes de façon plus certaine qu'un examen "théorique" des compétences qui seraient associées à certains emplois exercés auparavant ou à l'examen d'un curriculum vitae.

Pour des emplois de plus haut niveau, comme celui du vendeur de produits industriels, les méthodes sont en effet différentes : l'entretien approfondi doit faire ressortir les capacités nécessaires à la vente, qu'elles soient liées au produit, à la clientèle ou à un sens "inné" de la vente. S'agissant d'un métier de communication, l'entretien ouvert semble plus que toute autre méthode adapté à la sélection. C'est donc plus par une batterie de questions du type "que feriez-vous si..." ou "racontez-moi un cas difficile que vous avez résolu" que les capacités ou les compétences se dévoileraient.

Ce “bouquet” de compétences est d’autant plus important et mieux défini que le métier se décrit moins par l’activité que par un positionnement, un rôle avec des postures ou des attitudes normées.

Toujours est-il que l’on repère difficilement ce qui dans ces exigences, relève du “transversal” ou du générique ou ce qui est spécifique à l’emploi, à son positionnement dans la partie industrielle ou tertiaire de l’économie, à son niveau de qualification surtout.

Une conclusion provisoire semble dès lors s’imposer : les acteurs du marché du travail ne trouvant pas dans les compétences des variables “transparentes”, lisibles et admises communément, ne peuvent guère les utiliser dans leur forme actuelle. La question qui est donc renvoyée par ces acteurs, c’est celle de la construction de critères “objectifs”, lisibles ou pouvant servir de repère à un fonctionnement plus proche d’un marché “parfait” au sens économique du terme.

Mais on peut tout autant se poser la question de l’imperfection “par nature” du marché du travail comme facteur explicatif de l’impossibilité de définir des critères objectifs pour son fonctionnement et donc de l’impossibilité de définir *in abstracto* des compétences transversales universelles. Les critères associés à la promotion interne dans une grande entreprise ou un groupe ne sont-ils pas par nature différents de ceux permettant le passage d’une petite ou moyenne entreprise à une autre dans un même bassin d’emploi ou encore ceux nécessaires à un changement géographique vers un territoire différent, parce qu’en fait il s’agit de marchés du travail différents ?

PEUT-ON TOUT DE MÊME DÉFINIR DES COMPÉTENCES FAVORISANT LA MOBILITÉ ?

L’analyse comparative réalisée montre que ce qu’il y a de commun et de spécifique dans les compétences porte sur les aptitudes demandées et les compétences génériques ainsi que les compétences pour aller vers une fonction d’encadrement. Les

compétences “cœur de métier”, les compétences de spécialisation comme les compétences nécessaires pour un changement d’entreprise ou pour une mobilité professionnelle *a contrario* différent.

Si l’on définit alors les compétences transversales comme celles nécessaires à la mobilité, ce sont seulement les compétences génériques et les aptitudes personnelles qui peuvent la faciliter. Ce résultat paraît contradictoire avec celui généralement admis de la nécessité de développer les compétences transversales liées aux nouvelles formes d’organisation des entreprises, aux technologies d’information ainsi qu’aux langues étrangères. Comment expliquer ces écarts ?

Une première explication que nous pouvons formuler c’est qu’il s’agit-là d’une confusion “persistante” entre les aptitudes ou les compétences génériques et les compétences au sens des capacités “en action”, c’est-à-dire celles mises en œuvre dans les situations de travail. Si les premières peuvent être identifiées avec facilité – et sur ce point les enquêtes d’opinion coïncident avec les dire d’experts –, les secondes sont par nature plus variées, plus évolutives, plus marquées par des formes de spécialisation.

Une deuxième explication réside dans le fait que la mise “en situation de travail” des aptitudes relationnelles ou du travail en équipe conduit à une multitude d’exigences très fortement dépendantes de la culture de métier, du type d’entreprise, des publics à traiter... La compétence de la bonne utilisation d’Internet ne prédispose pas *ipso facto* à savoir utiliser un logiciel de CRM ou à être à l’aise dans un outil de CAO/DAO (conception et dessin assistés par ordinateur). Les déclinaisons de la bonne utilisation des TIC ne sont peut-être pas aussi transférables que l’on croit et confirment le poids du “contextuel”.

FAUT-IL EN DÉDUIRE QU’IL FAUT DÉCONSTRUIRE LE CONCEPT DE MOBILITÉ ?

La mobilité est un concept trop large pour en faire une catégorie d’analyse pertinente et elle n’a pas la même signification lorsqu’on se réfère à la mobilité d’insertion des jeunes ou à la mobilité des salariés

expérimentés. Il convient alors de la décliner en mobilité de poste (définition utilisée par l'APEC ou les enquêtes européennes), en mobilité d'établissement ou d'entreprise (définition utilisée dans les portraits statistiques de branche par exemple), en mobilité de secteur, en mobilité professionnelle ou de filière professionnelle, en mobilité ascendante (dans une filière professionnelle) ou transversale (changement de filière), en mobilité géographique (résidentielle et de travail)...

Les facteurs en jeu dans ces mobilités ne peuvent être identiques dans ces différents cas de figure et ils varient évidemment non seulement avec les personnes, mais aussi avec le temps, avec les marchés locaux du travail, avec l'évolution de la situation économique générale, celle de la branche d'appartenance...

UN RÉSULTAT IMPORTANT : LE POIDS DES MARCHÉS INTERNES

Toujours est-il que **la construction des compétences s'effectue encore et toujours de façon privilégiée dans des marchés internes** par des trajectoires professionnelles déjà bien repérées par les gestionnaires de ressources humaines ou encore à l'intérieur de marchés professionnels marqués par des mobilités inter-entreprises notamment lors de périodes de conjoncture haute. C'est donc à l'intérieur des entreprises et sur une longue période que se construisent la professionnalisation et de façon implicite l'élaboration d'un potentiel de compétences pouvant faciliter une mobilité. Le processus de développement de ce potentiel est sans doute plus important que le repérage formel de ce qui serait acquis ; de ce point de vue le "passeport formation" ou le "portefeuille compétences" ne rendent que très imparfaitement compte de ces processus.

L'expérience du travail dans des organisations qualifiantes ou apprenantes, qui construisent des compétences collectives, reste très certainement la voie la plus sûre pour préparer des mobilités futures.

LA VALIDATION DES COMPÉTENCES AU CŒUR D'UNE NOUVELLE PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILITÉ

L'étude du CEREQ, ²³ présentée par Olivier Liaroutzos aux membres du groupe et résumée dans ce paragraphe, s'inscrit dans un contexte où les acteurs socio-économiques et institutionnels (partenaires sociaux, État français, Europe) s'accordent à placer la mobilité parmi les premières finalités d'une politique de reconnaissance des compétences.

Ce travail part du postulat que les entreprises, confrontées à des déficits de main-d'œuvre qualifiée qui vont s'amplifier avec le vieillissement de la population active, verraient dans la mobilité un levier sur lequel s'appuyer en recherchant une transférabilité des compétences en leur sein ou dans leur branche, voire d'une branche à l'autre. L'étude explore les possibilités de mobilité qui s'offrent à chaque secteur d'activité. Elle a pour objectif de donner de la visibilité aux compétences et aux ressources mobilisées dans l'exercice d'un métier en identifiant et en évaluant celles qui sont susceptibles d'aider un individu à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles, éventuellement dans un autre métier, voire dans un autre secteur d'activité.

(23) Liaroutzos (O.), Sulzer (E.), Bessuco (N.) et Lozier (F.), 2002, *op. cit.* ; Liaroutzos (O.), Bessuco (N.) et Lozier (F.), 2001, *op. cit.*

La construction d'une problématique à partir de cette demande amène à s'interroger sur une méthode susceptible d'assurer la transposition d'éléments de compétence vers d'autres métiers. La démarche est en rupture avec une logique de poste et surtout avec les mises en perspective des capacités et du potentiel des personnes dans l'absolu, une fois gommée leur implication dans les situations de travail. La description qualitative de l'emploi va chercher plutôt à identifier et à nommer les caractéristiques de ces situations permettant de les rapprocher de nouveaux contextes dans lesquels les individus pourraient être appelés à intervenir.

La mobilité s'appréhende selon trois acceptions, à savoir :

- évolution au sein de l'entreprise en bénéficiant de possibilités de qualification ;
- découverte de différents domaines d'activité et construction sur cette base d'un parcours professionnel au sein d'un même secteur d'activité ;
- mobilité vers un autre secteur.

Ce développement se consacre à une analyse de la mobilité interne comme enjeu de professionnalisation.

MOBILITÉ INTERNE ET PROFESSIONNALISATION

Dans un contexte d'intensification de la concurrence, la professionnalisation des salariés apparaît aux entreprises comme un enjeu majeur pour assurer le maintien de leur compétitivité sur le marché. La professionnalisation n'est plus entendue uniquement comme la progression dans un métier, que le temps et l'expérience sont seuls à même d'assurer, mais elle relève aussi d'une "rationalisation de type professionnel", comme le souligne Jean Gadrey, qui amène à considérer toute nouvelle situation (changement de produit ou de procédé) comme une opportunité pour l'entreprise de développer sa capacité d'apprentissage et d'innovation. Cette stratégie nécessite alors un effort très important de formation. Il ne s'agit pas en effet d'actions de formation d'adaptation au poste de

travail à laquelle est tenue l'entreprise mais d'un investissement sur le moyen terme en visant à se doter de compétences nouvelles et nécessitant un dispositif particulier pour certaines catégories de personnel. L'objectif de professionnalisation contribue à améliorer la compétitivité de l'entreprise qui, par un élargissement de ses compétences, peut espérer rester concurrentielle, ou se positionner sur un créneau d'activité plus porteur.

Ainsi, les entreprises cherchent à anticiper l'évolution du contenu des emplois et à étoffer les compétences de leurs salariés pour leur permettre de s'adapter à des changements organisationnels et d'accéder à de nouveaux domaines d'expertise.

Cette stratégie est adoptée par certaines entreprises des services à la personne qui choisissent de recentrer leur activité sur l'animation et la gestion d'un réseau d'intervenants indépendants chargés de gérer une relation au client plus exigeante. Il s'agit de développer chez les employés, considérés jusque-là comme des exécutants, la capacité à négocier directement avec le client la nature de la prestation : décryptage de la demande à partir de ce qui est dit mais également en captant des éléments dans son univers de vie, et définition concertée du nombre d'heures travaillées. En assurant la promotion de sa propre prestation et en négociant celle-ci, l'intervenant à domicile intègre une dimension commerciale. Cette orientation nécessite l'élaboration de nouveaux standards de formation prenant en considération le retour d'expérience, ce qui permet d'envisager des parcours professionnels plus évolutifs.

La démarche suivie par les services à la personne cherche également à affirmer la légitimité de la profession, vis-à-vis des pouvoirs publics tout autant que du marché. Il s'agit de démontrer que l'activité de service à la personne ne se résume pas uniquement au principe de l'assistance (secteur associatif) ou à la référence à la domesticité (travail au noir). Alors que, jusqu'à présent, la priorité de la branche s'est portée sur la question centrale de la solvabilité de la demande, la validation des qualifications professionnelles est à présent l'enjeu pour la diffusion de nouvelles représentations des métiers. L'accent est donc mis sur l'acquisition progressive de compétences (travail formateur). La validation du savoir-faire professionnel est envisagée comme un processus continu au rythme de l'évolution professionnelle du salarié.

LA TRANSFÉRABILITÉ DES COMPÉTENCES FAVORISE LA MOBILITÉ

De nouvelles formes de mobilité, souvent contraintes, se développent aujourd'hui : alternance de périodes d'expériences professionnelles diverses, de chômage, de stages. Pour être moins pénalisant, ce morcellement des trajectoires peut donner lieu à une valorisation des savoirs épars accumulés en faisant appel à des modes d'accompagnement tels que la certification ou la validation des acquis de l'expérience professionnelle. Compte tenu de cette multiplicité des formes de la mobilité la question de la transférabilité des compétences devient centrale. L'évaluation de la capacité des individus à changer de situation professionnelle se pose alors.

L'hypothèse est faite que toutes les compétences, même les plus spécifiques (très liées à un matériau ou à un outil) contiennent des éléments de transférabilité. En effet, si les compétences changent en fonction des contextes dans lesquelles elles sont mobilisées, certaines constantes peuvent être identifiées dans la mesure où un système de contraintes propres à un contexte se retrouve dans un autre contexte. Dès lors, seule l'analyse des situations de travail permet d'établir un "indice de proximité" d'un contexte à l'autre.

L'objectif de cette expérimentation méthodologique est de garantir la validation de la capacité des individus à transférer leurs compétences. Il s'agit de :

- reconnaître qu'un individu maîtrise des activités ;
- valoriser la capacité de cet individu à transposer, dans de nouvelles situations professionnelles, les ressources qu'il mobilise pour ces activités.

Ainsi, les chercheurs ont proposé une grille de lecture de l'activité du travail ne visant pas à mettre en valeur uniquement ce que fait ou ce que sait la personne, mais surtout comment elle fait, c'est-à-dire les différentes manières dont elle réagit face aux situations qui lui sont soumises. Les référentiels métiers attestent ainsi la maîtrise des activités, mais aussi la capacité de l'individu à transposer les ressources qu'il mobilise pour des activités dans de nouvelles situations.

Il est envisageable d'approcher cette capacité en incitant l'individu à s'exprimer sur les enseignements qu'il tire des situations qu'il a déjà rencontrées. Pour ce faire le récit oral (lors d'entretiens individuels d'accompagnement) ou écrit (dossier descriptif) constitue la modalité la plus appropriée²⁴. Le récit sur l'expérience devant aboutir à une validation des acquis doit alors être interprété par rapport à un référentiel métier. Si la finalité de cette opération de validation est la mobilité, il est nécessaire que ce travail serve de guide de lecture des situations rencontrées par les candidats.

Le descriptif métier comme référent de la procédure de validation

La réflexion méthodologique engagée dans le cadre de cette étude s'est traduite par l'élaboration de six descriptifs de métiers pouvant servir de support à la procédure de validation. Cet encadré présente son principe à travers un exemple.

Le métier se définit comme un ensemble de quatre ou cinq domaines d'activités. Un domaine d'activité est identifié comme une séquence du processus de production qui caractérise le métier. À titre d'exemple, pour le responsable d'agence de travail temporaire, il est dénombré cinq domaines d'activité : 1. Développement du centre de profit et promotion de l'entreprise ; 2. Animation d'une équipe en tant que chef d'établissement ; 3. Prospection et diagnostic commercial ; 4. Négociation et vente ; 5. Suivi des prestations.

À chaque domaine d'activités correspond un ensemble de trois ou quatre types de situations. À titre d'exemple, pour le troisième domaine d'activité, trois types de situations sont identifiées : 1. Mission de prospection d'une clientèle d'entreprises dans un secteur géographique et/ou d'activité donné ; 2. Prestation de service aux entreprises supposant la mise en perspective de paramètres organisationnels : organisation du travail, qualification, coûts salariaux, variation de l'activité, marché local du travail ; 4. Encadrement d'un ou plusieurs attachés commerciaux spécialisés dans la vente de prestation aux entreprises.

Les types de situation sont rédigés de manière à servir de référent au candidat et à l'évaluateur au cours de la procédure de validation des compétences qui peut viser un double objectif :

(24) Liaroutzos (O.), "Du geste à la parole, vers une évaluation équitable de l'expérience professionnelle", "Éducation permanente", n° 15, 2004.

Objectif 1 : reconnaître l'expérience d'une personne à partir des activités qu'elle maîtrise

Au cours du récit (écrit ou oral), le candidat décrit son travail pour chaque type de situations énoncé. L'évaluateur adopte un mode de lecture et de questionnement ouvert lui permettant d'identifier à la fois ce qui fait la personne et surtout comment elle le fait. S'il dispose d'une information complète pour les trois ou quatre types de situations que comprend le domaine d'activité, celui-ci est considéré comme maîtrisé.

Objectif 2 : reconnaître la capacité d'une personne à transposer les ressources qu'elle mobilisait antérieurement

Les types de situations ont aussi pour fonction de fournir des indices de rapprochement avec d'autres métiers. Les éléments de transférabilité sont détectés dans les types de situations. Entre les compétences spécifiques à chacun des métiers, les types de situations ont une fonction de table de passage, à partir de laquelle pourra être appréciée la capacité de la personne à passer d'un métier à l'autre. L'exemple donné permet d'envisager une passerelle entre le métier de chef d'agence de travail temporaire et celui de consultant dans le champ économique et social.

LES MOBILITÉS INTERNES, UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA STRATÉGIE DES BRANCHES ET DES ENTREPRISES EN RÉPONSE AUX MUTATIONS DES MÉTIERS

Les travaux menés par le groupe sur la prospective des métiers du point de vue des observatoires de branche mettent au jour des enjeux liés à la mobilité dans différents secteurs.

En effet, à partir des travaux réalisés par les observatoires, il est possible de dégager trois problématiques types apparaissant de façon récurrente :

– pour certains métiers, des tensions sont prévisibles car les effectifs sont à renouveler en totalité dans les années à venir et les entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement pour des raisons d'attractivité ;

– pour d'autres métiers, les enjeux portent plutôt sur l'acquisition des compétences nécessaires, celles-ci étant stratégiques au regard de la chaîne de valeur des entreprises. Il peut s'agir de métiers en transformation ou de nouveaux métiers, mais, dans tous les cas, les compétences requises sont nouvelles au regard des ressources actuelles des entreprises ;

– enfin, certains métiers disparaissent ou sont externalisés hors secteur ou hors territoire. Parfois, les activités peuvent être

- Deuxième partie -

recomposées dans de nouveaux métiers qui requièrent des compétences différentes et les effectifs peuvent demeurer dans le secteur. Dans d'autres cas, les effectifs sortent du secteur, voire du territoire.

**POUR CES TROIS PROBLÉMATIQUES TYPES,
PLUSIEURS BRANCHES ONT DÉVELOPPÉ DES STRATÉGIES
DE RÉPONSE INTÉGRANT LA MOBILITÉ**

Lorsque le renouvellement des effectifs est un enjeu clé des années à venir, les employeurs peuvent être confrontés à des difficultés de recrutement pour certains métiers, en lien avec des problématiques d'attractivité. Les stratégies de branches conjuguent alors la mobilité externe et la mobilité interne : la mobilité promotionnelle peut permettre de répondre aux besoins sur les métiers en déficit, tout en recrutant plus facilement à un premier niveau de qualification.

Pour ce faire, la branche met en place des actions, d'une part pour permettre à des salariés d'accéder à ces métiers en tension, notamment par la voie de la promotion interne, et d'autre part pour recruter des profils adaptés sur les emplois ainsi libérés.

**Les industries de carrière et matériaux de construction :
des passerelles multiples entre métiers
pour répondre à la nécessité de renouveler les effectifs**

Pour l'industrie des granulats, 35 % à 40 % des effectifs du métier de chef de carrière sont à renouveler dans les dix ans et la principale piste pour répondre à ce nécessaire renouvellement est la mobilité interne car il s'agit d'un métier d'expérience. Celle-ci se traduit par de la mobilité promotionnelle, notamment pour les pilotes d'installations, mais également par une mobilité "horizontale", des métiers de la qualité ou de la maintenance vers les métiers de la production. Par exemple, un technicien de maintenance ou un animateur environnement peuvent évoluer vers le métier de chef de carrière.

Les travaux prospectifs réalisés par les observatoires de branche ont mis au jour une autre problématique : transformation des métiers ou apparition de nouveaux métiers, avec un décalage entre le niveau de compétences actuel des salariés et celui attendu.

La problématique des entreprises est alors de trouver les compétences nécessaires, ces compétences étant stratégiques, mais également de maintenir dans l'emploi les salariés dont le métier disparaît ou est transformé.

Les stratégies des entreprises et des branches pour se procurer ces compétences portent alors sur deux axes, souvent menés conjointement :

- le recrutement de profils différents de ceux des salariés en place ou qui partent en retraite, en mobilisant des actions spécifiques pour attirer de nouveaux profils dans le secteur ;
- l'acquisition de ces nouvelles compétences par les salariés en place, ce qui peut correspondre à un changement complet de métier et une montée significative en qualification.

**Les assurances :
un changement de métier du *back office* vers le *front office***

Dans le secteur des assurances, l'évolution des métiers du back office vers les métiers du front office, induite par les mutations de l'environnement, de la concurrence et des technologies, implique une mobilité pour les métiers de "gestion de contrats".

Les salariés concernés doivent passer du métier de "gestionnaire de contrats" au métier de "télé-gestionnaire" avec une relation client qui requiert de nouvelles compétences relationnelles.

En effet, les actes de gestion étant simplifiés et pour partie automatisés, c'est sur la qualité de la relation client que se joue l'efficacité "commerciale" de la structure, c'est-à-dire sur les compétences comportementales des gestionnaires.

Cette transformation concerne 30 % des effectifs du secteur. Il s'agit d'une population essentiellement féminine, dont une grande partie a un niveau BEPC et a acquis la maîtrise du métier par l'expérience. C'est également la population la plus âgée du secteur, 56 % des effectifs ayant plus de 40 ans et près de 30 % des effectifs ayant plus de 50 ans.

Dans le cas d'une problématique d'incertitude sur le maintien de l'emploi, les stratégies des branches peuvent porter sur l'accompagnement des salariés dans des changements de métiers au sein du secteur ou avec changement de secteur. C'est également le cas pour des métiers à forte pénibilité, pour lesquels se pose la question de l'anticipation des problèmes d'inaptitude à travers la possibilité d'un changement de métier.

**Le textile : renforcer les compétences des salariés
pour anticiper des reconversions éventuelles**

À titre d'illustration, il est fort intéressant de retenir la stratégie adoptée par la branche du textile. L'incertitude sur l'évolution des emplois dans le textile a conduit la profession à développer une expérimentation, visant à renforcer les compétences des salariés tout en anticipant les modalités de reconversion des ouvriers dont l'emploi est menacé vers d'autres secteurs d'activité. Dans les années 1990, elle a mis en place un dispositif de "parcours modulaires qualifiants" (PMQ). Cette initiative vise à encourager les entreprises dans leur effort de formation et à élever la qualification de leurs ouvriers dont 70 % n'ont pas de diplôme de niveau V. Dans un premier temps sont identifiés les besoins de formation des salariés en privilégiant des sessions courtes grâce à un mode d'évaluation s'apparentant à un système proche de ce qui est devenue par la suite la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ces formations sont qualifiantes et permettent l'accès à des CAP transversaux. Ces diplômes assurent un niveau de qualification nécessaire à la branche pour répondre à ses nouveaux besoins tout en garantissant à leurs titulaires une nouvelle employabilité au cas où ils seraient appelés à chercher un emploi dans d'autres industries de process où ces diplômés sont reconnus. Il s'agit ainsi de donner une visibilité, sur le marché externe du travail, aux compétences acquises dans l'entreprise par les salariés.

**À TRAVERS CES STRATÉGIES, LES BRANCHES DÉVELOPPENT
ESSENTIELLEMENT DES MOBILITÉS INTERNES
PORTANT SUR LE PASSAGE D'UN MÉTIER À L'AUTRE**

Dans les deux premiers cas, cette mobilité est essentiellement interne à l'entreprise. Il s'agit en effet de répondre aux besoins en compétences de l'entreprise à travers l'acquisition de ces

compétences, non pas sur un marché externe, mais par les salariés en place. Dans le dernier cas, l'évolution interne permet de préparer l'éventualité d'une mobilité externe.

Ces mobilités portent sur le passage d'un métier à l'autre : mobilité "horizontale" avec un changement de métier, voire de filière professionnelle ou mobilité "verticale" promotionnelle au sein d'une même filière professionnelle.

Le terme "métier" recouvre ici un ensemble cohérent, défini et reconnu d'activités nécessitant des compétences et des connaissances spécifiques. Le métier peut correspondre à plusieurs emplois différents. Les mobilités que nous évoquons dépassent le simple changement d'emploi – pour lequel un temps d'adaptation de quelques semaines à quelques mois est nécessaire. Elles portent sur un changement de métier, avec acquisition significative de nouvelles compétences – savoir-faire et connaissances – ce qui nécessite un accompagnement et une formation structurés.

Les exemples étudiés et développés dans ce chapitre portent sur des "métiers-cœur" de chacune des branches, des métiers techniques liés au processus de production et de commercialisation et non des métiers "support". Il s'agit de métiers sur lesquels les salariés sont traditionnellement peu ou moins mobiles, ce qui rend cette mobilité – devenue nécessaire du fait des évolutions du secteur – d'autant plus délicate à accompagner.

QUELS SONT LES PROCESSUS MIS EN ŒUVRE ET LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE CETTE MOBILITÉ ?

La mise en œuvre de cette mobilité nécessite, d'une part, la construction d'un dispositif adapté au niveau de la branche et, d'autre part, la conduite d'un projet au sein de l'entreprise.

Le rôle de la branche se situe dans une première étape sur l'analyse et **la description des métiers concernés** : description des activités et des compétences, analyse des nouvelles compétences requises par les évolutions des métiers, identification des passerelles possibles entre ces métiers.

Les descriptions de compétences utilisées ne s'attachent pas à repérer des compétences "transverses", mais plutôt **des compétences communes entre différents métiers**. En effet, il s'agit d'identifier les compétences déjà acquises par les salariés concernés par un changement de métier et les compétences restant à acquérir, qu'il s'agisse d'un domaine de compétence technique spécifique au secteur ou d'un domaine plus transverse.

**Une description des compétences communes et spécifiques
aux différents métiers pour faciliter la mobilité interne
en réponse aux besoins des entreprises**

*La branche **des industries de carrière et matériaux de construction** a élaboré une base de données sur les métiers et les compétences du secteur avec le souci de décrire les compétences de manière cohérente d'un métier à l'autre et notamment d'identifier les compétences communes entre différents métiers.*

Il faut noter qu'il ne s'agit pas uniquement des métiers spécifiques au secteur mais également des métiers transversaux qui sont apparus stratégiques pour les entreprises, par exemple technicien de maintenance ou animateur environnement.

Par exemple, pour l'industrie des granulats, les métiers concernés sont les suivants : chef de carrière, pilote d'installations automatisées, conducteur d'engins, mécanicien d'installations, mécanicien d'engins, électromécanicien, technicien de maintenance, animateur qualité, animateur prévention sécurité, agent de laboratoire, technicien de laboratoire, agent technico-commercial, animateur environnement.

Ces principaux métiers de la branche ont fait l'objet d'une description des compétences détaillée. Chaque métier correspond à un ensemble de compétences avec un niveau de maîtrise défini et des compétences communes ont été identifiées. Ainsi une même compétence peut être requise dans différents métiers mais avec un niveau de maîtrise différent. Parfois, la compétence avec un même niveau de maîtrise peut se retrouver dans deux métiers.

Par exemple, la compétence "démarrer l'installation en contrôlant la fiabilité des équipements et matériels" est une compétence commune pour les métiers suivants :

– chef de carrière (elle est requise au niveau III, qui représente un niveau d'autonomie) ;

- *pilote d'installation (elle est requise au niveau IV, qui représente un niveau d'expertise et de transmission de savoir-faire) ;*
- *technicien de maintenance (au niveau III) ;*
- *électromécanicien (au niveau II, qui représente un niveau de maîtrise sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique) ;*
- *mécanicien d'installation (au niveau III).*

Cependant, si la branche a élaboré cette description des compétences, il revient à l'entreprise de définir celles dont elle a besoin, à quel niveau de maîtrise, ainsi que les moyens d'évaluation de chaque compétence.

Dans une deuxième étape, le rôle de la branche porte sur la conception et la mise en place de **démarches permettant le développement, l'évaluation et la reconnaissance des compétences individuelles** :

- description des parcours d'acquisition des compétences (repérage des situations professionnelles permettant leur acquisition et des apports de formation nécessaires) ;
- description des situations et des critères d'évaluation du savoir-faire et des connaissances ;
- mise en place d'un dispositif de validation et de reconnaissance à travers **les certificats de qualification professionnelle (CQP)**.

Les CQP permettent la construction d'un dispositif souple et adapté aux besoins identifiés, de manière très précise. En effet, il s'agira d'intégrer dans le CQP les compétences réellement requises par les entreprises et par les évolutions des métiers. Leur structure peut être adaptée : par exemple, deux CQP sur des métiers proches peuvent faciliter des passerelles.

Les démarches élaborées par les branches s'appuient souvent sur des modes d'évaluation des compétences en lien avec les activités réalisées par les salariés dans leur contexte professionnel, avec une place donnée à l'entreprise dans le processus d'évaluation. La validation des acquis de l'expérience est intégrée dans le parcours du salarié : à partir d'un premier positionnement, les compétences acquises sont identifiées et un parcours individualisé de formation est construit pour les compétences à acquérir.

**Les industries de carrière et matériaux de construction :
une démarche de branche de reconnaissance
et de développement des compétences à travers un ensemble de CQP**

La branche a élaboré des CQP pour les principaux métiers afin de permettre le développement et la reconnaissance des compétences et, dans certains cas, de faciliter le passage d'un métier à l'autre. Par exemple, pour l'industrie des granulats, un ensemble de CQP a été élaboré : CQP conducteur d'engins, CQP pilote d'installations, CQP technicien de laboratoire, CQP animateur environnement, CQP chef de carrière. Ces CQP ont été conçus dans une logique de passerelles pour permettre, d'une part, des évolutions des pilotes d'installations, des animateurs environnement et des techniciens de laboratoire vers le métier de chef de carrière (métier en déficit) et d'autre part, pour ouvrir une filière à partir du premier niveau de qualification, du conducteur d'engins au pilote d'installation.

Une démarche VAE a été mise en place pour les CQP préparant à chacun de ces métiers. Les salariés sont positionnés par rapport au référentiel d'activités et de compétences. Ce positionnement permet d'identifier, par exemple pour un pilote d'installations, les compétences qui lui manquent pour devenir chef de carrière. Un entretien entre le salarié et le N + 1 permet d'identifier les preuves pouvant être réunies pour démontrer les compétences déjà acquises.

Ce dispositif élaboré paritairement, avec le soutien du ministère de l'Emploi et du Travail, permet à des salariés ayant plusieurs années d'activité d'obtenir un CQP après avoir validé les acquis de leur expérience et, si nécessaire, suivi un parcours de formation individualisé. L'accord de branche signé dans le prolongement de la nouvelle loi a permis de renforcer ce dispositif. Les passerelles en terme de formation sont en cours d'élaboration.

Actuellement, dans l'ensemble des secteurs de la branche, 200 salariés ont été positionnés et ont suivi une formation. Une première enquête réalisée auprès des entreprises concernées a montré que le dispositif était également utilisé pour renforcer les compétences des salariés dans leur emploi actuel, dans la moitié des cas.

Le CQP chef de carrière est de loin le plus demandé : deux à trois promotions sont montées chaque année.

**Accompagner le changement de métier du *back office*
vers le *front office* à l'aide un CQP "relation clientèle assurance"**

Pour les gestionnaires de contrats concernés par cette évolution, la stratégie de la branche des assurances est d'accompagner le changement de métier pour garantir le maintien de l'emploi. Aussi, la question posée est la suivante : quelles compétences ces salariés maîtrisent-ils ? Quelles compétences sont à acquérir ?

L'analyse a montré que ces salariés avaient acquis les compétences juridiques et techniques liées au risque simple et les compétences d'utilisation de l'outil informatique. C'est la dimension relationnelle qui est à acquérir. Il s'agit de conduire l'entretien avec le client en lien avec le processus de vente ou d'indemnisation, dans un temps donné.

Pour permettre aux salariés d'engager ce processus dans une dynamique positive, la branche a décidé de mettre en place un dispositif permettant de reconnaître et de valoriser les acquis, à travers la création d'un "CQP de la relation clientèle assurance", avec une démarche de validation des acquis de l'expérience¹.

Établi à partir de l'analyse du processus des activités de la relation clientèle assurance, le référentiel de compétences du CQP porte sur des compétences communes à toutes les activités – par exemple, "établir une relation personnalisée" – et sur des compétences spécifiques à chaque activité – par exemple, "ajuster la solution technique à la demande du client ou du prospect dans les limites définies".

Les modalités d'évaluation sont basées sur l'observation des compétences mises en œuvre en situation réelle dans un processus technico-commercial. Le CQP décrit les modalités et les indicateurs de l'évaluation. L'évaluation est réalisée en entreprise sur la base d'au moins trois observations par un comité d'évaluation comportant au moins deux évaluateurs. La délivrance de la certification est décidée par le jury qui se prononce sur la base du "dossier d'évaluation". Il est possible d'acquérir progressivement les blocs de compétences constitutifs du CQP. En effet, le candidat conserve le bénéfice de la partie du CQP attribuée par le jury de certification pendant cinq ans, à l'instar du mécanisme de validation des acquis de l'expérience.

Ce CQP répond à un double objectif :

- conforter les salariés par rapport à leurs acquis et valoriser cet apport de l'expérience ;*
- apporter les compléments de formation nécessaires.*

Le CQP pourra également être utilisé pour l'intégration de nouveaux salariés, qui ne disposent pas d'un diplôme de formation initiale spécifique au secteur.

Ce dispositif s'inscrit dans des démarches de réflexion prospective et de projet des entreprises, avec l'appui des travaux réalisés par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance. En effet, il s'agit de répondre aux futurs besoins de l'entreprise en terme d'effectifs et de compétences.

Il s'inscrit également dans une démarche plus globale d'information, d'orientation et de professionnalisation des salariés (à travers notamment l'entretien professionnel, le passeport formation, la professionnalisation...), démarche formalisée par la branche dans l'accord du 14 octobre 2004 "Anticiper et accompagner le changement par la formation professionnelle tout au long de la vie".

(1) Ce CQP a été créé le 26 septembre 2005 dans le cadre de la Commission paritaire nationale de la formation professionnelle et de l'emploi (CPNFPE), comme prévu par l'accord de branche des sociétés d'assurance "Anticiper et accompagner le changement par la formation professionnelle tout au long de la vie" signé le 14 octobre 2004.

DES PASSERELLES AVEC DES DIPLÔMES OU DES CERTIFICATIONS D'AUTRES BRANCHES POUR FACILITER LES MOBILITÉS INTER-SECTEURS

Les branches ont également réfléchi aux liens et aux passerelles avec les diplômes ou avec d'autres certifications professionnelles. Tout en répondant aux besoins spécifiques du secteur mis au jour par les travaux prospectifs des observatoires, elles ont le souci d'identifier les liens avec le paysage existant des diplômes et des certifications afin d'élargir les mobilités et les modes de reconnaissance possibles.

Dans le cas d'incertitude sur le maintien de l'emploi, leur action vise également à faciliter l'employabilité des salariés et la transférabilité de leurs compétences dans d'autres contextes de travail. En effet, la mobilité intersectorielle, notamment pour les premiers niveaux de qualification, peut répondre à un enjeu d'employabilité. L'objectif est d'assurer le maintien dans l'emploi de populations risquant d'être menacées à moyen terme. Leur fragilisation tient à la fois à la situation

de récession que connaissent certains secteurs et aux profils peu qualifiés des salariés qui y travaillent, tandis que le développement de ces secteurs requiert des niveaux de qualifications supérieurs. Il s'agit pour la branche de déployer un effort de prévention de la mobilité contrainte et du risque de chômage.

Des liens entre CQP et diplômes

Les liaisons entre les CQP de l'industrie des granulats et les diplômes et les certifications existants ont été établies : lien entre le CQP conducteur d'engins et le CAP conducteur d'engins de TP, lien entre le CQP pilote d'installations et le titre technicien des matériaux, lien entre le CQP chef de carrière et la licence professionnelle Pierre et Granulats.

Des passerelles ouvertes vers d'autres mobilités et d'autres modes de reconnaissance

Après la mise en place du CQP de la relation clientèle assurance, la branche des assurances souhaite engager une réflexion afin de permettre aux personnes concernées d'accéder à une reconnaissance plus large, à travers l'obtention d'un diplôme ou d'un CQP interprofessionnel, afin d'ouvrir des passerelles vers d'autres formes de mobilité, inter-entreprises ou inter-secteurs.

L'obtention d'un diplôme par la validation des acquis de l'expérience serait une possibilité. Le BTS assurances étant essentiellement tourné vers les compétences techniques, il s'agirait de réfléchir à la possibilité de créer un BTS plutôt tourné vers la relation clientèle avec une option portant sur les éléments techniques spécifiques aux assurances.

Une autre voie qui pourrait à l'avenir être explorée est celle d'un CQP interprofessionnel, conçu avec les branches concernées par des problématiques semblables et avec des métiers proches liés à la relation clientèle.

**Des passerelles entre les métiers du textile
et ceux des autres branches
pour favoriser la mobilité et l'employabilité**

Les parcours modulaires qualifiants¹ permettent d'accéder aux diplômes de l'Éducation nationale.

Cette démarche particulière de certification a été initiée par le Forthac, l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) du textile, pour encourager et aider les entreprises dans la formation de leurs salariés afin de favoriser la montée en qualification des opérateurs. Une convention de partenariat a été établie avec le ministère de l'Éducation nationale. C'est une démarche qualifiante et diplômante car elle débouche sur un diplôme de l'Éducation nationale : le CAP CIPP (Conducteur des installations de production par procédé) ou le CAP EII (Exploitation d'installations industrielles).

Le choix a été fait de définir ainsi des passerelles entre les métiers du textile et ceux d'autres branches comme la chimie ou le papier-carton après avoir identifié un ensemble de qualifications communes aux industries de process, pour la conduite des machines automatisées. L'enjeu central est celui de la transférabilité des compétences acquises dans d'autres configurations de travail.

Après avoir recensé les compétences des opérateurs et repéré les lacunes, un dispositif individualisé de formation est arrêté. L'intérêt de la démarche est double ; elle repose sur une pédagogie individualisée adaptée à la formation des adultes et permet d'optimiser les moyens de formation (formation concentrée sur neuf mois).

La mise en place du Certificat de qualification professionnelle inter-industries (CQPI) permet de favoriser la mobilité et l'employabilité des salariés en validant leurs acquis par une certification commune à plusieurs branches.

Le CQPI est le fruit d'un travail effectué par sept branches industrielles, à partir de 2002, ayant considéré qu'une telle proposition était de nature à répondre aux besoins communs en qualifications professionnelles compte tenu de la proximité des métiers, ainsi qu'aux objectifs d'employabilité et de mobilité des salariés par une valorisation de leurs acquis validés par une certification commune.

Dans ce cadre, deux CQPI ont été élaborés :

- le conducteur d'équipements industriels,*
- l'agent de plate-forme logistique.*

Afin de garantir tant la qualité que l'homogénéité de la démarche, une "charte" a été élaborée, posant les conditions de mise en œuvre que les branches adhérentes à cette charte devront respecter, en particulier :

- l'élaboration d'un référentiel décrivant l'ensemble des capacités professionnelles requises ;*
- l'élaboration d'un référentiel d'évaluation déterminant des indicateurs de mesure des capacités maîtrisées au regard des résultats attendus ;*
- la mise en place d'un dispositif pertinent d'évaluation ;*
- la délivrance par une instance paritaire de branche.*

L'intérêt du CQPI est d'évaluer et de valider des capacités ou compétences professionnelles mises en œuvre dans l'entreprise débouchant sur l'obtention d'une certification ayant la même valeur, quelle que soit la branche industrielle.

Basé sur une logistique de CQP, venant ainsi compléter le système diplômant, le CQPI devrait permettre une meilleure lisibilité en instituant un système commun entre branches, favorisant ainsi son attractivité.

Parallèlement aux deux CQPI qui devraient être mis en œuvre avant la fin 2005 par la signature de la charte par plusieurs branches industrielles, d'autres CQPI sont déjà à l'étude.

(1) Pour retrouver les informations concernant ce dispositif : Royer (X.), Jambon (P.) et Prat (C.), "Une méthode originale de validation des acquis professionnels, les parcours modulaires qualifiants dans la branche du textile", "Actualité de la formation permanente", n° 175, 2001.

LA MOBILITÉ ET LES PARCOURS PROFESSIONNELS, DES PROJETS D'ENTREPRISE POUVANT ÊTRE ACCOMPAGNÉS PAR LA BRANCHE

Ces démarches de mobilité et d'évolution professionnelle sont mises en œuvre dans le cadre de **projets d'entreprise**, l'objectif étant de répondre aux futurs besoins de l'entreprise en compétences afin de lui permettre de s'adapter aux différentes évolutions auxquelles elle est confrontée.

Dans un premier temps, cela nécessite de la part de l'entreprise une démarche d'**analyse de ses besoins en compétences** : quelles évolutions ou contraintes (nouvelles exigences, évolutions du marché, concurrence accrue...) ont des conséquences sur l'activité de l'entreprise ? Quels sont les objectifs, les choix, les projets de l'entreprise ? Quelles nouvelles activités pour répondre aux objectifs et aux choix d'organisation ? Avec quels résultats attendus ? Quelles compétences requises ? Quels sont les besoins de l'entreprise en volume pour les différents profils identifiés ?

Dans un deuxième temps, il s'agit de positionner les salariés de l'entreprise au regard de ces besoins : quelle professionnalisation ou quelle évolution professionnelle pour quels collaborateurs ? Quel impact de ces évolutions sur les autres métiers ou les autres salariés ? Des questions clés doivent être abordées avant la mise en place des actions : quels sont les freins et les leviers de réussite ? Quelle reconnaissance des évolutions réalisées par les personnes ?

Enfin, le plan d'action peut être construit sur plusieurs axes :

- dialogue social, communication et mobilisation du personnel sur les objectifs et le projet de l'entreprise ;
- mobilisation et préparation du management intermédiaire, de l'encadrement de proximité ;
- accompagnement des salariés.

En effet, la réussite de ces projets d'entreprise ne repose pas uniquement sur l'acquisition des compétences, mais également sur la qualité de l'information et de la communication auprès des salariés, sur le dialogue social et sur l'implication du management de proximité.

La branche peut mettre en œuvre une politique d'accompagnement et d'"outillage" des entreprises, notamment lorsqu'il s'agit de PME. Ainsi les entreprises peuvent s'appuyer sur les analyses des évolutions des métiers et les descriptions de compétences réalisées au niveau de la branche. Les dispositifs CQP constituent de véritables "boîtes à outils" de développement, d'évaluation et de reconnaissance des compétences. Enfin, certaines branches accompagnent également la démarche globale de projet décrite ci-dessus par des actions d'information, de conseil, voire de formation des responsables.

**Permettre aux entreprises d'anticiper leurs besoins
et de mettre en place une véritable gestion des compétences**

*La branche des **industries de carrière et matériaux de construction** a développé des outils de gestion des compétences, d'une part pour permettre aux entreprises d'anticiper leurs besoins en renouvellement des effectifs, et d'autre part pour faciliter ces passages d'un métier à un autre et le développement des compétences nécessaires.*

En s'appuyant sur le Fonds social européen, elle a pu inciter les entreprises à s'engager dans des démarches de gestion prévisionnelle des compétences. L'objectif était de déployer auprès des entreprises les dispositifs et les outils élaborés par la branche pour leur permettre d'anticiper leurs besoins en renouvellement de main-d'œuvre. L'accompagnement, réalisé par des intervenants spécialisés, a permis de valider leur problématique compétences, d'établir des préconisations et de mettre en œuvre un plan d'action adapté.

Un outil multimédia – "Pilotis" – a permis aux entreprises d'identifier les compétences qu'elles allaient perdre dans deux ou trois ans avec le départ de certains salariés, de réfléchir sur l'anticipation de cette problématique et de mettre en place une véritable gestion des compétences. En effet, l'entreprise, en fonction de ses projets et de sa stratégie, peut identifier les compétences dont elle a besoin, répertorier tous ses métiers et définir les compétences requises pour chaque métier à partir d'une base de données de compétences élaborée par la branche en s'appuyant sur des groupes de travail. Elle peut ensuite faire le lien entre ces compétences, les métiers et les salariés. En effet, l'outil permet de positionner chaque salarié pour identifier les écarts entre les compétences requises et existantes. L'identification des compétences déjà acquises ou manquantes par rapport à un autre métier vers lequel le salarié pourrait évoluer met en évidence des besoins en formation.

Ainsi, les données sur l'âge des salariés, en lien avec l'identification de leurs compétences, peuvent notamment permettre d'identifier des compétences qui vont disparaître et de mettre en place un plan d'action de l'entreprise pour les conserver en formant d'autres salariés.

Cette démarche a été finalisée pour l'industrie des granulats et celle de la céramique, elle est entamée pour le secteur des tuiles et briques. Depuis son lancement en 2004, elle a été menée par une quarantaine d'entreprises.

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES DANS LES DIPLÔMES PROFESSIONNELS DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Les compétences transversales sont aujourd'hui très présentes dans les diplômes professionnels. Leur définition reste cependant plutôt large, comme y incline sans doute le qualificatif "transversal", qui offre de nombreuses opportunités sémantiques. Savoir-être, compétences sociales, compétences relationnelles... appartiennent à ce registre difficile à cerner. Lorsqu'on examine les référentiels des diplômes, on observe que des substantifs différents nomment des compétences qui se ressemblent. Et que le découpage entre ces compétences transversales et les savoirs généraux, les unes relevant de l'enseignement général, les autres de l'enseignement technique et pratique, n'apparaît pas encore scientifiquement raisonné. Le ministère promeut cependant depuis une vingtaine d'années ces compétences, il a même créé des diplômes essentiellement bâtis sur elles. Ces diplômes qu'on appelle "transversaux", se distinguent des diplômes liés aux professions transversales traditionnelles comme celles du secrétariat ou de la comptabilité. Ils ne renvoient pas en effet à un métier exercé dans différents types d'organisations, mais à des activités au registre étendu dont le cœur commun est l'adaptabilité.

Ces deux notions, de "compétences transversales" et de "diplômes transversaux", se sont développées de manière concomitante. Malgré leur inscription dans le temps, elles posent encore aujourd'hui de nombreuses questions vives.

DU SAVOIR AUX COMPÉTENCES

Si la notion de “compétence transversale” est d’usage relativement récent au ministère de l’Éducation nationale, la polyvalence, l’adaptabilité, le sens de l’initiative, l’autonomie... ont en revanche beaucoup plus d’ancienneté. C’est sur le développement de ces qualités, qui permettaient alors de spécifier l’emploi qualifié, qu’a reposé la création en 1919 du CAP, premier diplôme de l’enseignement professionnel (et premier diplôme à figurer dans les conventions collectives de 1936). Le détenteur de ce diplôme est donc d’emblée défini comme un travailleur autonome, polyvalent et adaptable. À l’époque, cependant, la construction de ces qualités est fondée sur l’association entre les savoirs généraux et les savoirs pratiques. Une telle association a pour objectif de garantir la formation d’un producteur-citoyen-acteur social, formation qui justifie l’intégration – contestée – de l’enseignement professionnel dans le ministère de l’Éducation nationale, mais elle doit aussi rendre les diplômés capables de s’adapter aux évolutions des organisations productives. Dans les années 1920, ces évolutions ne sont pas moindres qu’aujourd’hui.

Ce modèle est pendant longtemps resté dominant. L’enseignement professionnel s’est développé, gagnant progressivement plusieurs niveaux de formation (du niveau V au niveau III). Plutôt malthusien à l’origine, il a pris beaucoup d’ampleur à la suite des réformes éducatives des années 1960, dans le cadre de “l’explosion scolaire”. La double finalité des diplômes, inscrite par principe dans leur construction, a également pris de l’influence, donnant plus de part aux enseignements généraux dans la formation. Destinés à favoriser l’insertion dans des emplois qualifiés ainsi que la mobilité, les diplômes professionnels offrent tous la possibilité de poursuivre des études. Pour assurer cette double finalité et permettre aux diplômés d’affronter les incertitudes du marché du travail ainsi que les exigences changeantes des employeurs, de nouveaux enseignements ont été intégrés parallèlement aux savoir-faire.

Cette présence des savoirs généraux, indispensables pour obtenir le diplôme, et cette double finalité des diplômes professionnels constituent des caractéristiques distinctives par rapport à d’autres certifications professionnelles telles que les CQP ou les titres du

ministère de l'Emploi. Néanmoins, même si la fonction scolaire de l'enseignement professionnel s'est développée, la population des candidats aux diplômes ne dépend pas seulement de la formation initiale. Une autre spécificité des diplômes professionnels tient ainsi à la composition de leur public, composé tout aussi bien de jeunes en formation initiale, d'actifs en formation continue, de candidats libres ou de candidats à la VAE.

Dans les années 1980, la volonté du ministère de mieux prendre en compte cette diversité des candidats a produit des changements considérables dans la conception des diplômes. Sans changer le mode paritaire de leur construction par les Commissions professionnelles consultatives,²⁵ un nouveau modèle a été imposé. Fondé sur l'élaboration de deux référentiels, un référentiel d'**activités professionnelles** et un référentiel de **certification**, ce modèle rompt avec les programmes de formation, la chronologie des apprentissages et tout ce qui évoque la scolarité. Tout ce qui relève de la formation est ainsi exclu de l'activité des CPC, qui concentrent leur mission sur la définition du diplôme et de ses exigences. C'est dans ce cadre que sont venues prendre place les "compétences" et leurs multiples formes, et que s'est diffusée la notion de "compétence transversale".

UNE DÉFINITION ÉTENDUE

Dans les premiers référentiels élaborés au cours des années 1980, une trilogie de savoirs prend de l'influence : les savoirs généraux, le savoir-être, le savoir-faire. Très présente pendant un moment, la notion de "savoir-être" gêne néanmoins de nombreux acteurs de la définition des diplômes, enseignants comme professionnels.

(25) Les diplômes technologiques et professionnels du ministère de l'Éducation nationale sont élaborés au sein d'instances paritaires : les Commissions professionnelles consultatives (CPC). Vingt CPC existent officiellement, mais dix-sept sont actives en réalité. Composées de quatre collèges (employeurs, salariés, pouvoirs publics, personnes qualifiées), ces CPC créent, rénovent et suppriment les diplômes. Aucun diplôme ne peut être publié au "Journal Officiel" sans avoir reçu l'avis de la CPC compétente. Les six cent soixante-cinq diplômes qui existent actuellement ont tous été définis avec les partenaires sociaux. Le rôle de l'administration centrale du ministère reste néanmoins déterminant.

L'évocation de la socialisation primaire, la dimension essentialiste et l'évocation du jugement possible de "qui ne saurait pas être" incluses dans ce terme aboutit à son rejet. On lui préfère les compétences "relationnelles", "de service", "transversales"... Les adjectifs changent mais le nom reste. On est ainsi passé du "savoir" à la "compétence", changement significatif d'une volonté de rupture avec l'ambiguïté de "l'être". La compétence est en effet professionnelle, elle s'apprend, s'acquiert et se développe. Toutefois, malgré tous les efforts d'éclaircissement mis en œuvre par les concepteurs des diplômes, et en dépit de l'appel à des chercheurs pour donner plus de sens à des notions vagues, le contenu de ces compétences transversales reste énigmatique. Appeler compétences ce qui était auparavant présenté comme des savoirs, pour en extraire le caractère scolaire et évacuer la subjectivité du savoir-être, ne suffit pas à résoudre tous les problèmes.

Cette difficulté n'a pas empêché ces compétences de se répandre. Elles occupent une place croissante dans les référentiels, même dans ceux qui sont liés à des métiers traditionnels. Le CAP de cordonnier incorpore ainsi des compétences de "relations professionnelles", qui doivent permettre au diplômé de se situer dans l'organisation productive, d'avoir de bonnes relations avec les clients et les membres de l'équipe de travail, mais aussi de connaître quelques éléments fondamentaux de droit du travail. La plupart des diplômes contiennent des compétences de cette catégorie. Les registres sont étendus, ils semblent même très extensibles. Ces définitions souvent très larges, qui permettent d'intégrer des éléments disparates que les constructeurs des diplômes ne savent pas forcément bien situer ou caractériser (parce qu'ils ne rentrent pas a priori dans la description de l'activité professionnelle), posent évidemment problème aux formateurs comme aux experts qui analysent les diplômes. Diverses questions se posent en effet : qu'est-ce qui se cache derrière les termes très généraux qui sont utilisés ? Comment forme-t-on à des compétences définies de manière aussi générale ?

Les pédagogues proposent des réponses qui ne sont pas forcément celles des responsables du ministère. Ces réponses se différencient en outre selon le domaine de formation du diplôme. Toutefois, un consensus se forme autour du caractère indispensable des compétences techniques et pratiques d'associer des compétences tournées vers autrui, qu'il soit client, collègue ou responsable

hiérarchique, et des compétences permettant l'adaptation au changement. Une adaptation pro-active et pas seulement subie. Pour les constructeurs des diplômes, l'insistance mise sur ces compétences, qui doivent être articulées à des actions pratiques, doit renforcer une plus grande intelligibilité de l'organisation pour le travailleur, le conduisant à une plus grande conscience de son rôle dans l'entreprise et de ses apports potentiels. Les compétences transversales doivent ainsi être au service de l'entreprise et de son collectif interne, mais aussi de l'individu, censé disposer grâce à elles d'une plus grande maîtrise de son action. Cependant, dès lors qu'elles se trouvent intégrées dans une catégorie prétendue homogène, alors qu'elles désignent tous les types d'activités professionnelles possibles, l'identification de ces compétences devient difficile. De plus, malgré le recours au terme "compétence", on remarque toujours des glissements entre "qualités personnelles" et "compétences professionnelles". La codification de ces compétences, dans l'état actuel des connaissances, porte en elle une dimension morale et psychologique qui apparaît encore difficilement réductible.

LES DIFFICULTÉS DE RECONNAISSANCE DE DEUX DIPLÔMES CONSTRUITS À PARTIR DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Pour favoriser la mobilité professionnelle et répondre aux demandes de certains secteurs d'activité évoquant l'émergence de métiers d'un "troisième type", le ministère a créé dans les années 1990 deux diplômes inspirés d'un modèle très original : Services – accueil – assistance – conseil (1994), Pilotage de systèmes de production automatisée (1995). Ces deux diplômes, l'un dans le secteur des services, l'autre dans l'industrie, ont lors de leur création été présentés comme des références à suivre. Ils semblaient éviter les cloisonnements du métier, toutes les fermetures susceptibles d'empêcher la mobilité des salariés. Dans ce but, leurs concepteurs ont proposé une formule fondée sur l'adaptabilité supposée plaire aux nombreuses entreprises éprouvant des difficultés à identifier précisément les compétences nécessaires pour tenir des emplois en

transformation, en rompant avec l'idée que le cœur d'un métier est constitué d'un socle de savoir-faire, même dans des activités où la conception entre peu en ligne de compte. Ces diplômes, créés à la demande de nombreuses entreprises, ont été élaborés en fonction d'une vision "anti-taylorisée" des organisations du travail. Leur professionnalité repose sur l'association de compétences transversales auxquelles sont adjointes des compétences techniques. Cette conception inverse celle qui a généralement cours dans l'élaboration des diplômes professionnels.

Dix ans après leur construction, des études ont été réalisées pour mettre à jour leur fonctionnement dans le système de formation et sur le marché du travail. Leurs résultats sont mitigés.

Le baccalauréat "Pilotage des systèmes de production automatisée"

Créé en 1995, le bac professionnel PSPA a été mis en place à la suite d'une étude d'opportunité réalisée par le CEREQ, à l'adresse d'une profession vouée à se développer dans des industries appartenant à différents secteurs d'activité : le pilotage de lignes automatisées de production. Tout ce qui concerne les produits et les techniques annexes est exclu du référentiel. C'est pourtant bien sur l'oubli du produit qu'alerte l'étude menée par le Centre Pierre Naville de l'université d'Évry. Si la transversalité du diplôme est jugée adaptée à certaines catégories de grandes et moyennes entreprises intervenant dans quelques secteurs d'activité, elle convient mal en revanche à d'autres industries, pourtant incorporées dans le référentiel, comme certaines industries agro-alimentaires. Selon les auteurs de l'étude, le fait que des entreprises de secteurs distincts disposent d'outils, de techniques et d'un vocabulaire communs n'élimine pas les disparités liées aux produits et aux connaissances qu'ils mobilisent. Le périmètre de la transversalité pose en conséquence problème.

Le baccalauréat "Services – accueil – assistance – conseil"

Demandé par de grandes entreprises publiques (SNCF, Air France, France Télécom, EDF, RATP) et par le groupe ACCOR, ce bac professionnel a été construit avec leur intervention, au nom du développement inéluctable de nouveaux emplois et de nouvelles activités professionnelles dans les services. Centré sur la relation à l'utilisateur, ce diplôme repose sur une très forte alternance en entreprise (plus de vingt semaines). Les périodes de formation en entreprise doivent s'appliquer dans différents contextes, afin de produire des compétences de service utiles dans des types très différents d'organisations.

Sur le marché du travail, ce bac professionnel souffre d'un déficit d'identité professionnelle défavorable à l'insertion des jeunes diplômés. Pour occuper un emploi inclus dans la cible de ce diplôme, les employeurs privilégient dans leurs recrutements des diplômés à l'image plus nettement dessinée (comme le bac professionnel Commerce), même lorsque leurs référentiels correspondent moins à l'emploi proposé. La situation analysée par le cabinet Devenirs interroge l'avenir de ce diplôme, dont le cœur de compétences, exclusivement transversales, apparaît finalement bien trop flou aux yeux des employeurs. Plutôt que d'être définis par leur adaptabilité et tous leurs savoirs innovateurs, les diplômés sont perçus par leurs manques, la faiblesse de compétences spécifiques qui définit le diplôme favorisant cette perception. La transversalité du diplôme apparaît ainsi comme un défaut d'identité plus que comme une qualité valorisable sur le marché du travail.

De telles contradictions entre ce que réclament les employeurs et leurs pratiques de recrutement, entre ce qu'est supposé autoriser le diplôme et les perspectives d'embauche qu'il offre réellement (le déclassement est particulièrement intense après ces deux baccalauréats), conduisent à s'interroger sur la manière dont on conçoit la transversalité dans l'industrie et dans les services. Elles posent également la question du contenu de la formation et des publics cibles, la construction de compétences transversales apparaissant difficile à mettre en œuvre pour les jeunes inscrits en formation initiale qui composent le public des lycées professionnels et des centres de formation d'apprentis. Si le développement de compétences transversales peut reposer sur l'articulation entre connaissances générales et savoirs pratiques, et sur la formation en alternance, son inscription dans une définition trop large de l'activité professionnelle semble contre-productive.

Il semble en outre requérir une organisation pédagogique et des supports d'apprentissage beaucoup plus formalisés que ce qu'exigent les formations plus "classiques". Autrement dit, toute une réflexion à la fois épistémologique, didactique et pédagogique devrait être menée pour permettre la réussite de formules très innovantes, non seulement dans l'élaboration des diplômes mais aussi pour leur reconnaissance sur le marché du travail.

DÉFINITION D'UN CADRE EUROPÉEN POUR LES MÉTIERS DE LA LOGISTIQUE

La logistique est une activité en croissance qui induit une demande de structuration plus développée des initiatives d'emploi et de formation. Les évolutions que connaît ce secteur entraînent une demande de plus en plus importante de compétences nouvelles : attention accrue aux normes de sécurité et aux conditions de travail, optimisation des flux logistiques au fil des chaînes d'approvisionnement de plus en plus larges, importance de l'automatisation des processus et des adaptations du personnel aux évolutions technologiques.

Dans une telle organisation, une certaine formalisation s'avère nécessaire pour structurer les trajectoires professionnelles. La formalisation des emplois peut notamment consister en une définition des postes réalisée en entreprise, une fine description des emplois par les branches ou par les acteurs de l'emploi et de la formation. Les qualifications nécessaires doivent alors être plus palpables. Quant aux activités de formation, elles doivent être en lien étroit avec les modèles de mobilité de l'entreprise, ce qui valorise l'attrait de la participation des salariés. Par conséquent, de nouvelles modalités créatives d'offres de formation sont à envisager et ceci en maintenant des liens étroits avec la pratique au jour le jour afin de donner aux salariés qui suivent une formation le sentiment que celle-ci est pertinente. Enfin, les emplois logistiques se développent et se transforment pour devenir une activité de main-d'œuvre et un marché du travail à part entière.

C'est pourquoi, le projet *Novalog*²⁶ (Nouvelles compétences et innovations en logistique) a pour objectif de définir un cadre européen pour les métiers de la logistique, incluant un large ensemble d'emplois logistiques et de secteurs d'activité. En effet, les questions d'emploi et de formation dans le domaine de la logistique suivent une logique transversale à la fois aux niveaux régional, national, européen et sectoriel. Cinq objectifs ont été définis :

- apporter des informations et des outils au comité sectoriel des transports ainsi qu'aux acteurs nationaux ;
- favoriser l'émergence d'un point de vue commun et partagé concernant les emplois liés à la logistique ;
- apporter une plus grande visibilité à ces emplois ;
- mieux comprendre les formations proposées ;
- participer au développement de l'offre en formations.

Il s'agit d'apporter aux acteurs socio-économiques concernés un cadre commun de référence mettant en relation et en exergue sans pour autant s'y substituer, l'ensemble des initiatives nationales à partir d'une nomenclature commune.

CADRE THÉORIQUE D'UN RÉFÉRENTIEL EUROPÉEN DE COMPÉTENCES

Le cadre commun de compétences *Novalog* consiste en une analyse de six emplois logistiques – cariste, préparateur de commandes, opérateur d'entrepôt, analyste logistique, contrôleur logistique et ingénieur logistique – tels qu'ils sont décrits dans les seize États membres sur lesquels a porté le projet²⁷. Six secteurs ont été retenus pour la forte représentation des emplois logistiques qui s'y développent et pour les différences de configurations qui y sont observables : transport, grande/petite distribution, télécommunications, automobile, électronique/haute technologie, chimie.

(26) "Emploi et formation en logistique : réalités nationales et européennes", projet *Novalog*, Département études et recherches AFT-IFTIM, 2004.

(27) France, Italie, Espagne, Portugal, Grèce, Danemark, Suède, Finlande, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne, Autriche, Belgique, Luxembourg, Hongrie, Irlande.

La réalisation de ce cadre commun de compétences en logistique cherche à répondre aux objectifs suivants :

- identifier ce que les emplois logistiques recouvrent dans les entreprises ;
- cerner les compétences qui doivent être développées sur la base des besoins réels de l'entreprise ;
- mieux comprendre la relation entre les métiers de la logistique et les perspectives de carrière de chacun des salariés.

Une approche des principales fonctions de la logistique a été choisie ("formuler et mettre en œuvre la stratégie logistique", "gérer les achats/approvisionnements", "planifier et contrôler la production" et "entreposer"). En effet, chaque fonction englobe un certain nombre de grands domaines de travail ou "champs d'activité", permettant ainsi de décomposer une fonction en emplois, puis en activités et enfin, d'en déduire les compétences.

Les emplois émergent et se développent par conséquent dans une relation de dépendance à l'égard des changements et des innovations apportés à la chaîne logistique. L'analyse des emplois passe par une compréhension de leurs différences, du point de vue de leur orientation, de la mobilité (verticale/horizontale), ou encore de leur mode d'accessibilité à l'emploi (formation professionnelle, expérience).

Les champs d'activité "techniques" ont été distingués de ceux "transversaux", les premiers rassemblant des tâches concrètes, les seconds reflétant des activités d'encadrement, d'accompagnement, que réalisent les personnes occupant les emplois étudiés. Pour chacun des champs d'activité, les principales tâches sont définies dans le cadre d'une démarche centrée sur le processus. Développer les éléments sous forme de "normes de performance" amène directement aux compétences requises pour réaliser la tâche. Il est alors possible d'organiser les compétences : compétences "techniques" ou professionnelles, compétences relationnelles, compétences relatives aux procédures.

Ce référentiel européen des compétences a donc comme objectif de qualifier les emplois logistiques en Europe. Nous allons illustrer notre propos en présentant successivement les emplois relatifs à la fonction d'entreposage et ceux relatifs à la fonction d'assistance.

Les emplois relatifs à la fonction d'entreposage

L'entreposage est l'une des principales fonctions de la logistique. Elle englobe dans la nomenclature Novalog les emplois d'opérateurs magasinier, de cariste et de préparateur de commandes. L'entrepôt constitue un maillon stratégique, car c'est la source de rentabilité du système logistique d'une entreprise ayant des marchandises à entreposer. Ce n'est plus aujourd'hui un simple lieu de stockage. Au cœur de l'organisation des flux de l'entreprise, il joue un rôle stratégique de régulateur de la supply chain et des performances de sa gestion va dépendre une bonne partie des coûts de l'ensemble de la chaîne. La tendance dominante pour les emplois relatifs à la fonction d'entreposage est d'être largement dictés et déterminés par les développements des systèmes d'information et dépendants du degré d'automatisation de l'entreprise.

En même temps que les flux physiques de marchandises, il a été identifié des champs d'activités techniques : réception et transfert, transbordement et reconditionnement, stockage et déstockage des marchandises, préparation et expédition des commandes. Ces activités s'accompagnent d'activités de planification et de coordination ainsi que de procédures d'évaluation de la qualité qui incluent la vérification et la communication des résultats ou des problèmes. Le maintien de la sécurité devient un domaine d'importance croissante pour l'entreposage.

Les compétences identifiées pour cette fonction se décomposent en compétences communes et en compétences spécifiques. Les compétences communes constituent le minimum requis pour effectuer les tâches et les activités clés pour ces emplois : connaissance élémentaire de langues étrangères pour communiquer avec les conducteurs, connaissance des techniques de chargement, connaissance des produits, aptitude à la manutention correcte des marchandises, connaissance des activités de travail à façon, sensibilisation à la sécurité, connaissance des règles d'hygiène et de sécurité, aptitude à faire face à des situations dangereuses, aptitude à traiter avec les clients et le public.

Outre ces compétences qualifiées de "communes" aux différents emplois qui composent la fonction d'entreposage, des compétences spécifiques sont identifiées. Ces dernières ne sont pas obligatoirement détenues par tous les salariés occupant ces postes. Compétences relationnelles, compétences relatives aux procédures, savoir-faire comportemental. Ces compétences sont déterminées par trois facteurs principaux : le secteur d'activité de l'entreprise, le degré d'automatisation, qui détermine le nombre d'activités et modifie en profondeur parfois les compétences

requis, et enfin, les conditions d'exercice de l'activité, qui peuvent entraîner des modifications importantes du type de compétences requises chez les opérateurs.

Le métier et l'environnement logistique sont en constante évolution. La demande pour des systèmes et des solutions de plus en plus complexes et sophistiqués s'accompagne et s'accompagnera de plus en plus de la nécessité, pour les opérateurs d'entrepôt, de se perfectionner professionnellement et ceci de façon permanente. Le savoir-faire et les compétences ne sont pas spécifiques à un emploi mais à une fonction qui englobe plusieurs emplois. De plus, l'environnement de travail exige une flexibilité et une adaptabilité de plus en plus importantes. Dans l'avenir, il deviendra habituel pour ces emplois de travailler dans des contextes de travail différents. De plus, l'élévation des normes de performance va se poursuivre, sous la double influence des clients et du management. La tendance dominante devient la polyvalence et le recours à des personnels formés au maximum aux tâches propres à l'entrepôt.

Dans ce cadre, le principal moteur de la carrière des salariés est le développement continu de leur savoir-faire. Ceci se traduit par le développement des qualifications afin de permettre une évolution, les postes de chefs d'équipe n'offrant qu'une faible chance de mobilité verticale aux opérateurs.

Les emplois relatifs à la fonction d'assistance

Dans la nomenclature Novalog trois emplois relatifs à la fonction d'assistance logistique ont été retenus : ce sont ceux d'analyste logistique, d'ingénieur logistique et de responsable de la performance des processus. Une analyse comparative des trois emplois donne une image plus claire des relations entre eux, puisqu'il est pratiquement impossible de les séparer dans un environnement réel d'entreprise.

Il apparaît évident que chacun des trois emplois a un rôle précis à jouer, par exemple, dans le cadre d'un projet auquel tous travaillent en étroite collaboration et où ils dépendent fortement les uns des autres. Alors que l'ingénieur logistique se concentre sur les aspects relatifs à la conception, qui exigent naturellement le traitement en détails des problèmes et le recours à des outils spécifiques, le responsable de la performance des processus s'intéresse à une vue plus globale de l'impact que peut avoir sur

l'entreprise une proposition de solution. L'analyste logistique peut leur apporter des informations à tous deux.

Les trois emplois peuvent se retrouver tout au long de la chaîne logistique. Les producteurs, leurs fournisseurs et les grossistes ou détaillants ne sont pas les seuls débouchés pour les emplois d'assistance logistique ; les prestataires logistiques et les cabinets conseil en constituent d'autres puisqu'ils aident ceux-ci à optimiser leurs potentiels.

Le type d'organisation, la "localisation", le rôle dans l'entreprise et les spécificités de l'industrie sont identifiés comme les critères les plus importants pour déterminer la nature des emplois d'assistance logistique et les caractéristiques du travail en question. D'un point de vue organisationnel, les emplois d'assistance logistique se situent soit dans un service fonctionnel associé à la gestion logistique, soit dans une fonction de service telle qu'un service de conseil interne. C'est la raison pour laquelle aucun consultant externe ne figure dans notre échantillon.

Les trois emplois exigent une compréhension exhaustive de la fonction logistique, depuis l'impact stratégique de la logistique sur la valeur de l'entreprise jusqu'aux opérations réalisées en atelier. Ils doivent être capables de penser et d'agir en fonction des clients et des processus et doivent au minimum avoir une bonne compréhension des possibilités offertes par les TIC.

Toutefois, l'analyste logistique, l'ingénieur logistique et le responsable de la performance des processus doivent posséder du savoir-faire différent en matière de systèmes d'information en raison de la différence de nature de leurs tâches. Alors que l'analyste logistique doit savoir travailler sur des applications statistiques, l'ingénieur devra plutôt être compétent en conception assistée par ordinateur et en simulation. L'analyste logistique doit avoir de bonnes aptitudes quantitatives alors que l'ingénieur logistique doit être familiarisé avec les concepts de logistique et de planification de la production. Il doit aussi savoir rédiger des documents techniques afin d'élaborer et d'évaluer les propositions.

Alors que l'ingénieur logistique est davantage orienté vers la technique, dans la plupart des cas, le responsable de la performance des processus s'intéresse plutôt aux aspects économiques. Pour cela, il doit pouvoir repérer et évaluer les risques et les débouchés pour l'entreprise d'une application ou d'un projet particulier ou au niveau global. Il doit aussi pouvoir évaluer l'impact financier et légal d'un projet logistique. D'une manière générale, les compétences requises s'expriment par l'application de savoir-faire méthodologique à des problèmes particuliers.

Les trois emplois exigent un solide savoir-faire en matière d'analyse et de communication. L'optimisation logistique exige un travail d'équipe transversal et éventuellement inter-organisationnel, travail auquel les trois emplois sont appelés à participer. Les compétences personnelles sont donc particulièrement importantes puisqu'il faut intervenir dans la communication et la négociation, et ce à différents niveaux de la hiérarchie, entre les fonctions logistiques et non logistiques, voire à l'extérieur de l'organisation elle-même.

En terme de qualifications, l'expérience pratique en logistique et un niveau d'études élevé sont tous deux valorisés. En pratique, il est difficile de concilier ces deux aspects. Par conséquent, la balance penche souvent d'un côté ou de l'autre : soit les compétences analytiques sont limitées, soit ce sont les connaissances pratiques des activités de l'atelier qui font défaut.

En principe, il y a deux modes différents de recrutement pour ces emplois d'assistance logistique :

– le salarié commence au bas de l'échelle opérationnelle et il se hisse à ce type de fonctions. Cette promotion au sein de l'entreprise se fait en participant à des cours de formation ou en acquérant une expérience pratique ;

– l'autre mode de recrutement consiste à engager à un moindre niveau d'expérience mais à un échelon supérieur – normalement celui d'analyste logistique.

L'élaboration de ce référentiel de compétences à l'échelle européenne constitue à l'évidence un levier important pour accompagner la mobilité des salariés non seulement dans l'entreprise, mais également entre entreprises du secteur, voire en dehors de l'échelle nationale. En effet, non seulement il permet une grande visibilité des emplois mais également une adaptation des actions de formation aux évolutions du secteur. C'est un outil au service de la gestion des ressources humaines facilitant ainsi les perspectives de carrière de chaque salarié.

RÉCEPTION DU PROJET NOVALOG ET PERSPECTIVES

La communication des résultats du projet *Novalog* a eu lieu au niveau des institutions européennes comme dans chaque État membre, relayée en cela par le réseau des partenaires du projet. Très concrètement, les différents "produits" ont circulé dans l'ensemble

des États membres grâce à deux supports qui ont permis deux modes d'appropriation distincts. Les supports, que sont le manuel *Novalog* et le site Internet, ont connu une réception spectaculaire dans l'univers de l'emploi, de la formation et auprès des acteurs institutionnels nationaux et européens.

Le manuel consiste en une synthèse des cinq principales étapes de ce projet de longue durée : une méthodologie originale, une comparaison des situations nationales en matière d'emploi et de formation logistique, un double référentiel de compétences, un guide de l'ensemble des pratiques innovantes en logistique européenne et une base de données complète de l'offre de formation logistique disponible dans les États membres.

Parallèlement, le site Internet offre une mise en perspective enrichie et permet un usage individualisé de ces mêmes résultats. À travers la possibilité d'une approche sélective et par items successifs, des interlocuteurs plus diversifiés ont accès à cette réalisation collective. La présentation par écrans successifs permet un autoguidage. L'interlocuteur issu de l'entreprise va accéder directement à une information qui lui est utile. Par ailleurs, la gêne devant la conceptualisation d'un projet de recherche à travers un rapport est ici évitée. Des responsables de ressources humaines et des chefs d'entreprise de PME ont témoigné de l'utilisation effective qu'ils font de la définition des emplois pour leur définition de postes logistiques.

La stratégie des pilotes du projet s'est appuyée sur une politique de traduction systématique ; le manuel est traduit du français vers l'anglais et le site est disponible également dans les deux langues. La traduction de certains produits dans d'autres langues a été réalisée avec l'appui des partenaires nationaux concernés.

Ensuite, la question de la mobilité étant au cœur des politiques publiques européennes, le projet *Novalog* contribue à son enrichissement par le biais de sa contribution aux problématiques de la diversification des compétences des salariés de la logistique. Le projet donne corps à la possibilité pour les salariés d'étendre leurs compétences au-delà des compétences minimales requises. Le lien entre emploi et formation constitue la clé de la définition des compétences de chacun ainsi que de la progression de son parcours professionnel.

Enfin, au-delà de la meilleure connaissance des emplois logistiques à l'échelle supranationale, le projet a permis un décloisonnement des logiques d'acteurs aux intérêts jusque-là antagonistes. La mise en réseau des univers distincts de l'emploi et du placement, de la formation, de la recherche et de l'entreprise a donné lieu à la constitution d'un espace de débat et d'échanges qui dépasse largement les logiques territoriales nationales.

MOBILITÉ INTER-ENTREPRISES : QUELS FACTEURS FACILITENT-ILS LA RÉUSSITE DE LA MOBILITÉ DU CÔTÉ DE L'ENTREPRISE RECRUTEUSE ?

L'analyse menée par l'antenne Bretagne de l'ANACT sur le dispositif de l'aide au recrutement des cadres²⁸ met en avant un constat fort sur les mobilités inter-entreprises. Ce dispositif présente des caractéristiques qui circonscrivent d'autant la portée des résultats présentés : un financement public, des PME, une localisation régionale, la cible des cadres, le choix exclusif d'un recrutement externe, une fonction managériale isolée et singulière par rapport à des emplois tenus par plusieurs personnes dans la même entreprise... Cependant, les résultats invitent à décentrer une analyse des facteurs de réussite dans les mobilités professionnelles, orientée plus habituellement sur les parcours professionnels et la constitution par les personnes d'un bagage de compétences transférables avant le changement de fonction et/ou d'entreprise.

Au-delà des caractéristiques de la personne en mobilité, l'étude incite à prendre en compte l'importance des facteurs organisationnels et managériaux dans l'entreprise d'accueil dans la réussite du

(28) L'aide au recrutement des cadres (ARC) est une mesure cofinancée par l'État, le Conseil régional de Bretagne et la Commission européenne (dans le cadre du FEDER) pour inciter les entreprises bretonnes à renforcer leur encadrement. Le Conseil régional de Bretagne a confié à l'antenne Bretagne de l'ANACT la réalisation d'une étude pour identifier des conditions favorables à la réussite d'un projet de création d'une nouvelle fonction d'encadrement dans les PME.

recrutement pour l'entreprise et du projet de mobilité pour l'intéressé. Ces facteurs pèsent à travers les modalités d'accueil et d'intégration du nouveau venu, mais aussi l'adaptation du schéma organisationnel et fonctionnel en lien avec les finalités attendues de la fonction d'encadrement nouvellement créée.

L'analyse ²⁹ repose sur dix PME qui ont sollicité le dispositif d'aide au recrutement des cadres en 2001 et 2002. Les entreprises s'inscrivent dans les secteurs de la chimie, de la métallurgie, de la plasturgie, de l'agroalimentaire, de l'ameublement, des carrières et matériaux. Les fonctions nouvellement créées sont variées : responsable nouveaux produits, adjoint de direction, directeur de production, responsable qualité, commercial export, responsable industriel, directeur commercial, responsable maintenance, technicien commercial et veille technique.

Le dispositif ARC permet au chef d'entreprise (et au cadre recruté) d'avoir le temps nécessaire pour installer la nouvelle fonction dans l'entreprise et d'être ainsi relativement détaché d'un objectif d'opérationnalité à court terme grâce à l'aide financière qui allège le coût salarial de la première année. Cependant, posséder ce temps ne suffit pas à garantir une intégration réussie du cadre recruté. Le cap des douze mois de présence dans l'entreprise, durée requise pour le versement effectif de l'aide, ne marque pas une intégration systématiquement réussie. Dans certains cas, c'est au contraire le signe d'un échec sur le recrutement qui est perçu dès les premières semaines, mais que le dirigeant n'arrive pas à gérer. La difficulté à organiser et conduire la période d'intégration semble d'autant plus forte quand les répercussions potentielles de la fonction nouvellement créée sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ont été peu envisagées en amont du recrutement.

INSCRIRE LE RECRUTEMENT DANS UN PROJET D'ENTREPRISE IDENTIFIÉ

L'étude montre l'importance de relier la création d'une nouvelle fonction d'encadrement à un projet d'évolution bien identifié dans

(29) La méthodologie retenue pour les besoins de l'étude a porté sur l'examen du dossier de demande d'aide des entreprises, un ou deux entretiens avec le dirigeant, un entretien avec le cadre si ce dernier était toujours en poste et, selon les cas, des entretiens avec le responsable hiérarchique et/ou des collaborateurs directs.

l'entreprise. L'examen des projets initiaux à partir des dossiers ARC et des entretiens conduit à identifier trois contextes d'entreprise distincts : des investissements techniques importants, un positionnement concurrentiel défavorable ou une phase de maturité (ou de stabilité) dans le développement de l'entreprise. L'intention de créer une nouvelle fonction d'encadrement renvoie selon les cas à la pénétration de nouveaux marchés, à l'augmentation de la productivité ou à l'allègement de la charge de travail du dirigeant. Étroitement liée à ces pré-requis stratégiques, l'intention de créer une nouvelle fonction d'encadrement est également la conjonction d'une situation perçue durablement insatisfaisante par le dirigeant et d'un élément déclencheur qui pousse le dirigeant au recrutement. Deux types d'élément déclencheur ont ainsi été repérés, qui conduisent le dirigeant à concrétiser l'intention de créer cette nouvelle fonction : des recommandations par un intervenant externe en matière de qualité de gestion de production, de temps de travail (cinq cas sur dix), la connaissance d'une personne intéressante et disponible rapidement (trois cas sur dix).

Le recrutement d'un collaborateur direct reste une prérogative que les dirigeants des PME ont le plus souvent exercée seuls, sans appui, ni interne ni externe. Par rapport à des conditions plus favorables qui commenceraient par un processus plus collectif, l'isolement du chef d'entreprise dans la phase de recrutement préfigure d'autant celui à venir du nouveau cadre dans les premiers mois de sa prise de fonction. À titre illustratif, dans trois entreprises, qui se trouvent être celles aux effectifs les plus étoffés parmi les dix, l'implication de collaborateurs dans le processus de sélection a renforcé sensiblement les chances de réussite de l'intégration de la personne recrutée.

ANTICIPER LES MODALITÉS D'INTÉGRATION AU-DELÀ D'UN SIMPLE ACCUEIL

La réussite du recrutement tient également à l'anticipation des modalités de l'intégration et des critères d'appréciation pour juger de la qualité du processus. Les moyens mis en œuvre pour intégrer le nouveau cadre renvoient quasi exclusivement à une phase d'accueil, de présentation et d'information pendant la première semaine. Les modalités d'accueil suivantes ont été mobilisées : une présentation générale basée sur le tour des services par le dirigeant – sept cas sur

dix – parfois suivie d’un temps plus important avec des salariés ayant une responsabilité fonctionnelle ou opérationnelle (comptable, responsable commercial, responsable de production...) – cinq cas sur dix. C’est pendant cette première semaine que le nouveau cadre va en général consacrer du temps à s’initier au système informatique de l’entreprise.

Mais, au-delà de cette semaine d’accueil, les modalités d’intégration se font plus floues. Il n’y a pas d’objectifs précisément définis. Les attentes générales relatives à la fonction sont rarement déclinées en objectifs intermédiaires évaluables. Aucune pratique structurée sur le suivi d’intégration du cadre recruté par la direction n’a été repérée. Le terme de la période d’essai ne semble d’ailleurs pas une échéance vraiment gérée. Ainsi dans trois entreprises, les dirigeants ont rapidement douté des possibilités d’intégration durable du cadre recruté. Or, les périodes d’essais n’ont été ni interrompues ni reconduites. Les relations se sont détériorées au fil des mois dans l’attente par le chef d’entreprise d’une hypothétique démission du cadre.

LE POIDS DES FACTEURS ORGANISATIONNELS ET MANAGÉRIAUX

Au-delà de ces pré-requis contextuels, trois conditions à réunir au cours des premiers mois semblent déterminantes.

En premier lieu, il importe que l’organisation de l’entreprise offre **l’opportunité pour le nouveau cadre d’apporter rapidement une contribution concrète** (et le plus souvent inattendue) permettant à l’entreprise de surmonter un aléa. Les cadres recrutés, toujours présents dans les entreprises au moment de l’étude, estiment nettement que la mise en confiance des personnels d’exécution a été la principale difficulté dans la prise en main de leurs nouvelles responsabilités. Ils associent la réussite de leur intégration à un moment ou un fait particulier. Cela concerne l’apport d’une contribution “concrète” pour surmonter rapidement une difficulté ou un aléa de production. Pour eux comme pour les autres salariés de l’entreprise, il y a clairement “un avant” et “un après”. Cette contribution exerce un effet de levier à l’intégration dans la mesure où le nouveau cadre arrive à faire valoir ces compétences “inattendues” assez rapidement après son arrivée dans l’entreprise. Cela participe

beaucoup à gagner la confiance des autres salariés.

Le rôle actif du dirigeant sur la durée apparaît nécessaire pour rappeler en différentes occasions les enjeux de la nouvelle fonction d'encadrement par rapport aux objectifs de l'entreprise. Cet engagement dans la durée semble d'autant plus important quand le dirigeant a conduit le processus de recrutement sans impliquer des collaborateurs directs. Il y a un besoin d'information des collaborateurs directs et, plus largement, de l'ensemble des salariés dans le cadre des PME. Cette information est d'autant plus nécessaire que, le plus souvent, les effets escomptés de la nouvelle fonction d'encadrement par les dirigeants rencontrés ne sont pas attendus à très court terme.

Dans plusieurs des cas analysés, des signes perceptibles d'investissement du dirigeant dans la mise en œuvre de la nouvelle fonction au cours des douze à dix-huit premiers mois semblent avoir joué un rôle important pour la "greffer solidement et durablement" à l'organisation de l'entreprise. Trois aspects se combinent plus particulièrement :

- l'aménagement d'un espace de travail "valorisant" et cohérent avec le projet d'évolution de l'entreprise ;
- la constance de l'objectif opérationnel lié à la création de la nouvelle fonction et sa réaffirmation régulière en diverses occasions de la vie courante de l'entreprise (pots de fin d'année, réunions d'information périodiques...) ;
- la clarté de la délégation de responsabilité confiée au nouveau cadre par le dirigeant, délégation qui doit être sans ambiguïté pour les autres salariés. Ce dernier point semble le plus difficile à tenir dans le temps.

Dans d'autres cas, les éléments recueillis lors des entretiens donnent une impression de désengagement rapide du dirigeant après le recrutement et la phase d'accueil. Il revient alors au cadre embauché d'être en capacité individuelle de s'imposer pour gagner sa place dans une structure qui ne l'attend pas. Mais il faut constater les échecs dans la plupart de ces cas.

Enfin, il est essentiel de **faire évoluer les circuits d'informations et de responsabilité** pour favoriser la souplesse des acteurs dans

l'entreprise.

Dans une PME, l'intégration d'une nouvelle fonction d'encadrement proche du dirigeant peut difficilement se faire "toute chose égale par ailleurs". Dans les cas de réussite, ce sont toutes les composantes du projet qui évoluent avec le temps. Les pratiques organisationnelles et de management préexistantes sont perturbées, voire franchement remises en cause :

– les chefs d'entreprise ont revu leurs modes de délégation, ce qui ne va pas de soi ;

– les autres salariés ont dû "accepter" un nouvel interlocuteur et s'adapter à de nouvelles façons de faire. Cet aspect est particulièrement vif pour la création d'une fonction sur l'encadrement de production. L'objectif fixé au cadre par le dirigeant est clairement de rationaliser l'organisation de production grâce à un savoir-faire acquis par ailleurs. Au départ, les ouvriers et leurs responsables directs le vivent le plus souvent comme "une reprise en main", voire comme une remise en cause de leurs compétences ;

– les pratiques antérieures des cadres recrutés se trouvent également mises à l'épreuve : l'ensemble des cadres interviewés insiste sur la difficulté ressentie à transférer, en les adaptant, des compétences acquises et exercées dans des contextes différents ;

– la définition de fonction ou l'étendue des responsabilités évolue au bout de quelques mois, avec une tendance plutôt à l'élargissement qu'à la spécialisation.

A contrario, les cas d'échecs correspondent souvent à des situations de rigidité :

– soit au niveau des acteurs de l'entreprise, ces derniers souhaitent maintenir des pratiques organisationnelles et/ou relationnelles préexistantes. Il en ressort un rapport de force toujours défavorable à l'intégration durable du cadre recruté ;

– soit au niveau du cadre recruté qui ne prend pas véritablement la mesure de la nécessité d'adapter sa façon de faire à son nouvel environnement professionnel.

Dans le cadre de ses spécificités, l'étude n'a pas questionné en tant que telles les compétences des personnes en mobilité et la nature des compétences à même de faciliter au mieux les mobilités professionnelles. Mais elle invite à considérer aussi les conditions liées à l'entreprise d'accueil, conditions qui jouent dans la réussite et la pérennisation d'un projet de mobilité.

CONCLUSION

Le postulat de départ avait deux sujets d'interrogation. La première hypothèse portait sur l'accroissement nécessaire de la mobilité, compte tenu des évolutions des métiers et des tensions sur le marché du travail qui découleront du vieillissement de la population active. La deuxième portait sur le fait que l'identification et la reconnaissance des compétences transversales pouvaient permettre de faciliter cette mobilité.

Les différentes contributions de cet ouvrage montrent la diversité de l'appréhension de cette problématique, en fonction du point de vue de départ, des acteurs pris en compte et de la nature de la mobilité en question. Les institutionnels mettent l'accent sur la mobilité inter-entreprises : c'est le cas de l'étude du cabinet *Geste* qui prend le point de vue des intermédiaires du recrutement et de l'étude de l'ANACT commanditée par les financeurs d'un dispositif public qui porte sur le processus d'intégration dans une nouvelle entreprise après mobilité. Les branches privilégient les questions relatives à la mobilité entre métiers, mobilité le plus souvent interne à l'entreprise, même si la mobilité entre entreprises au sein du secteur n'est pas exclue, voire la mobilité inter-secteurs dans certains cas. L'étude menée par le CEREQ, quant à elle, croise les points de vue des entreprises et des acteurs institutionnels et porte tant sur la mobilité externe que sur la mobilité interne à travers les problématiques conjointes d'employabilité et de professionnalisation.

La mobilité géographique n'a pas été abordée en tant que telle ; elle apparaît comme une possibilité à construire dans le cadre de *Novalog*.

Les contributions du ministère de l'Éducation nationale et du projet *Novalog* se situent dans une problématique de description des métiers, des compétences et des formations, de manière transverse à différents secteurs, différents pays, sans aborder directement la mobilité.

- Conclusion -

Au regard du postulat de départ, l'analyse de la stratégie des branches et des entreprises présentée dans la deuxième partie confirme le fait que la mobilité est un élément clé de réponse aux évolutions des métiers et aux tensions prévisibles sur le marché du travail. C'est le cas lorsque la mobilité promotionnelle peut permettre de répondre au renouvellement des effectifs sur des métiers en déficit ou lorsque les entreprises cherchent à acquérir de nouvelles compétences stratégiques, que ce soit en développant les compétences de leurs salariés ou en recrutant des profils différents. La mobilité externe permet de répondre à des problématiques d'incertitude sur le maintien de l'emploi ou de gestion des métiers à forte pénibilité.

L'étude conduite par le CEREQ pour le MEDEF insiste également sur la mobilité interne et la professionnalisation en tant que facteur de compétitivité pour l'entreprise qui, par un élargissement de ses compétences, peut espérer rester concurrentielle ou se positionner sur un créneau d'activité plus porteur.

A contrario, la deuxième hypothèse demande à être nuancée. En effet, l'ensemble des contributions montre que la catégorisation des compétences, et notamment la mise en évidence de compétences transversales, n'est pas opératoire. Les différents projets présentés se sont plutôt attachés à analyser les conditions de la transférabilité des compétences en tant que facteurs de facilitation de la mobilité.

Dans la première partie, un détour succinct par quelques définitions des compétences montre l'importance de concevoir la compétence comme opératoire, inscrite en situation de travail.

Ensuite, la contribution du cabinet *Geste* démontre qu'il n'existe pas de compétences "transversales", communes à différents métiers, qui seraient primordiales dans le processus de recrutement et que la catégorisation des compétences ne permet pas d'identifier des facteurs facilitant la mobilité. En effet, les critères utilisés par les recruteurs mettent trop en avant des critères de sélection, de tests ou de toute autre méthode de recrutement utilisée sans prendre en considération les préoccupations des branches et des entreprises et ce type de processus de recrutement ne cherche pas à connaître d'où vient la personne. Alors qu'il est important d'analyser le processus de développement des compétences plus que la nature même des compétences pour appréhender leur impact sur la mobilité.

L'analyse de l'utilisation des "compétences transversales" dans les diplômes professionnels de l'Éducation nationale met également en évidence la difficulté de rendre opératoire ce concept, tant pour la formation que pour la reconnaissance sur le marché du travail. En effet, si un consensus s'est établi sur le fait d'associer aux compétences pratiques et techniques des compétences tournées vers la relation avec le client, le travail en équipe ou l'adaptation au changement, il semblerait que les réponses à apporter en terme de formation et en terme de certification doivent demeurer adaptées au secteur et au métier. D'une part, les réponses des pédagogues en termes d'acquisition de ces compétences sont différentes en fonction du domaine de formation du diplôme. D'autre part, l'évaluation des diplômes transversaux à plusieurs secteurs montre la nécessité de conserver une identité professionnelle lisible pour les entreprises, s'appuyant sur une contextualisation dans un métier des compétences dites "transversales".

L'étude CEREQ a permis d'approfondir les conditions de transférabilité des compétences : lisibilité, reconnaissance, mécanismes de mise à jour, d'appropriation, d'adaptation... Les travaux font l'hypothèse que toutes les compétences, même les plus spécifiques, peuvent être transférables et proposent des outils descriptifs des métiers qui permettent, d'une part, de reconnaître l'expérience d'une personne à partir des activités qu'elle maîtrise, et d'autre part, de reconnaître sa capacité à transposer les ressources qu'elle mobilisait antérieurement.

Les travaux menés par différentes branches professionnelles sur le développement de la mobilité, en réponse aux problématiques d'évolution des secteurs et des métiers, montrent qu'il est nécessaire de réunir deux conditions. La première porte sur une description des métiers au niveau de la branche qui permette, d'une part, d'identifier des compétences communes et spécifiques à ces différents métiers, et d'autre part, de développer, d'évaluer et de reconnaître les compétences des personnes, par exemple à l'aide de certificats de qualification professionnelle, ceux-ci pouvant permettre d'établir des passerelles avec des diplômes ou des certifications d'autres branches. La deuxième condition porte sur les processus et les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour analyser ses propres besoins en compétences et accompagner la mobilité à travers notamment le recrutement, l'accueil, l'intégration, la profes-

- Conclusion -

sionnalisation, l'organisation du travail et la mobilisation du management.

Ainsi, nous pouvons mettre en avant les premières conclusions de ces travaux. Si la mobilité est bien un élément clé de réponse aux évolutions des métiers et aux tensions prévisibles sur le marché du travail, les actions d'accompagnement de cette mobilité se jouent surtout au sein des entreprises sur les marchés internes du travail, avec une problématique de professionnalisation. Confrontées aux tensions actuelles du marché du travail, les branches ont également pris conscience des enjeux associés au développement de la mobilité à un niveau intersectoriel. Elles commencent à mettre en place des stratégies et des outils d'accompagnement qui puissent faciliter les mobilités intersectorielles.

Au niveau des marchés internes, deux axes semblent fortement structurants dans les conditions de réussite de la mobilité. Le premier porte sur les compétences maîtrisées par les individus, le processus de développement de ces compétences étant aussi important que leur formalisation et leur reconnaissance. Les outils paraissant les plus adaptés privilégient le descriptif des activités et des métiers dans leur spécificité, ce qui permet d'identifier soit des compétences communes à différents métiers, soit la capacité de la personne à transposer des ressources mobilisées dans une situation donnée. Le deuxième axe porte sur les démarches d'accompagnement par la branche et l'entreprise : mise en place de dispositifs CQP, accompagnement des entreprises pour l'analyse de leurs besoins en compétences, structuration dans l'entreprise des processus d'intégration et de professionnalisation...

Les exemples présentés de mobilités inter-entreprises, à l'échelle d'un ou plusieurs secteurs d'activité, montrent que l'individu construit le plus souvent seul son itinéraire professionnel.

Ceci pose d'ores et déjà plusieurs questions :

- en quoi les outils mobilisés pour accompagner la mobilité interne peuvent-ils être utilisés dans le cadre de mobilité externe ?
- dans quelle mesure les outils de gestion des compétences propres à une entreprise peuvent-ils aider les individus à construire des passerelles vers d'autres entreprises et à transférer leurs expériences ?

– comment l’entreprise d’accueil peut-elle réunir les conditions de réussite du recrutement effectué, à travers notamment la préparation du recrutement et l’intégration de la personne recrutée, mais aussi l’adaptation de l’organisation du travail ?

La mise en perspective des différentes contributions et ces premières conclusions ouvrent de nouveaux champs d’approfondissement et de nouveaux questionnements.

Le premier porte sur **l’évaluation des actions d’accompagnement de la mobilité.**

En effet, certaines contributions portent sur la préparation de politiques ou d’outils d’accompagnement de la mobilité. D’autres portent sur des dispositifs mis en place ces dernières années, voire très récemment. Or, la mise en œuvre de ces dispositifs s’inscrit dans la durée : l’information et la mobilisation des entreprises, puis l’élaboration de projets au sein de ces entreprises nécessitent du temps. Nous disposons à l’heure actuelle de peu d’éléments d’évaluation des politiques d’accompagnement de la mobilité et de l’évolution professionnelle, qu’elles soient mises en œuvre par les pouvoirs publics, les branches ou les entreprises.

Néanmoins, les évaluations menées telles que l’étude de l’ANACT ou celle menée par la branche des industries des carrières et matériaux mettent en avant l’importance de deux facteurs de réussite de la mobilité déjà soulignés ci-dessus : le processus même de développement des compétences au sein de l’entreprise, ce développement étant une condition préalable au changement de métier ou au changement d’entreprise ; le processus d’intégration dans le nouveau métier ou la nouvelle entreprise et notamment la mise en place d’une organisation du travail permettant cette intégration.

Au-delà de ces facteurs de réussite, l’évaluation des actions d’accompagnement de la mobilité devrait permettre avant tout d’identifier si les résultats obtenus répondent aux objectifs de maintien dans l’emploi et de réduction des risques de chômage ou de la durée du chômage, ainsi qu’aux objectifs d’adaptation des entreprises aux évolutions de leur environnement. Il serait intéressant d’évaluer en priorité des actions menées dans le cadre de politiques de mobilités s’appuyant notamment sur le développement des compétences.

- Conclusion -

Le questionnement pourrait porter dans un premier temps sur les parcours et le devenir des personnes accompagnées. L'accompagnement mis en place permet-il réellement des changements de métier pour les salariés ? Les salariés concernés restent-ils dans l'entreprise ? Quel est leur parcours ? La mobilité, lorsqu'elle est effective, permet-elle un maintien dans l'emploi des personnes ?

Par ailleurs, les mobilités, les parcours et les évolutions professionnelles mis en place permettent-ils de répondre effectivement aux problématiques du secteur et aux objectifs des entreprises ? Contribuent-ils à un développement de la compétitivité des entreprises et à un maintien ou un développement de l'emploi ?

Le deuxième champ d'approfondissement porte sur **les outils et les dispositifs d'accompagnement de la mobilité**. Les conclusions présentées ci-dessus mettent en évidence les acquis des actions menées par des branches et des entreprises, sur les outils de description, de développement et de reconnaissance des compétences ainsi que sur les démarches d'accompagnement. Ces acquis pourraient être approfondis et formalisés.

Par ailleurs, ces outils et dispositifs ont été peu expérimentés pour l'accompagnement de la mobilité externe (changement d'entreprise et/ou changement de secteur). Il serait pertinent d'analyser les possibilités d'utiliser les outils de gestion des compétences mis en place par les branches et les entreprises dans le cadre d'une mobilité interne pour répondre à une finalité de mobilité externe. Dans cette perspective, la question se pose des orientations à adopter dans la description des compétences, de l'utilisation des différents supports de reconnaissance (diplômes, certification...) et de l'élaboration de passerelles entre ces différentes formes de certifications.

Enfin, le dernier champ d'approfondissement concerne **le croisement entre la dimension "développement des compétences/changement de métier" et la dimension territoriale**. En effet, la mobilité est aujourd'hui mieux analysée et accompagnée sur des marchés internes de professionnalisation. Comment croiser cette problématique avec celle de la mobilité sur un territoire donné ? Les conditions de mobilité sont-elles les mêmes, quel que soit le territoire dans lequel s'inscrivent l'individu, l'entreprise ?

Les acteurs et les leviers institutionnels sur cette question sont multiples, tant au niveau national qu'au niveau territorial. La question se pose de leur mobilisation sur cette problématique de mobilité, du croisement des actions de dimension nationale ou territoriale et de l'échange à partir des pratiques, des outils et des dispositifs mis en œuvre.