

Capitalisation des études de l'OFEM

Quels professionnels, quelles compétences pour l'avenir ? Les entreprises s'expriment

Le métier de l'Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris est d'observer les évolutions des besoins des entreprises pour les anticiper. Le parti pris méthodologique de l'OFEM est l'interrogation des entreprises : partir de ce qu'elles disent, analyser les données dans leur contexte territorial et sectoriel, établir des préconisations, valider l'étude par un échange avec les professionnels du secteur et les acteurs de la formation.

Axer la formation
sur les compétences
transversales

Ces dernières années plus de quarante études ont été menées sur l'évolution des besoins en compétences ; celles-ci ont donné lieu à l'interrogation directe de plus de 20000 responsables d'entreprises, de toute taille, de tout secteur d'activité, en Ile de France et dans de nombreuses autres régions ; quantité d'informations a été recueillie sur l'évolution de leur activité, de leur organisation de travail, de leur pratique et perspective de recrutement, de leurs besoins exprimés en compétences.

Un constat général se dégage très nettement sur les besoins des entreprises ; ceux-ci sont pour une grande part transversaux, valables sur l'ensemble des activités économiques, indifféremment des types d'entreprise ou même des niveaux de qualification ou des spécialités des emplois concernés. Il concerne l'orientation de l'ensemble des formations,

qu'elle soit initiale ou continue, généraliste ou professionnelle. Du point de vue des responsables des entreprises du secteur marchand, apparaît une demande récurrente ; il s'agit pour les formations de faire acquérir des compétences qui relèvent pour beaucoup de ce qu'on qualifie classiquement de qualités humaines de la personne. La demande porte de façon nettement moindre sur des compétences techniques particulières. En d'autres mots, ce qui est au cœur des besoins en compétences des entreprises se rapporte au **savoir travailler autrement**, au **savoir maîtriser son emploi**, au **savoir devenir un véritable acteur** conscient de son emploi, emploi intégré dans son entreprise, elle-même intégrée dans un environnement de plus en plus ouvert sur le monde.

Principaux facteurs d'évolution

NTIC & incertitude

Les deux facteurs qui ont actuellement le plus d'influence sur le devenir des entreprises et sur leurs besoins en compétence sont, d'une part, les **nouvelles technologies de l'information et de la communication** et, d'autre part, l'**incertitude liée à conjoncture économique**. Paradoxalement, cette incertitude semble augmenter du fait de la circulation de l'information de plus en plus rapide et mondialisée.

Autonomie des acteurs

Les entreprises citent souvent le terme "mondialisation" pour traduire l'incertitude grandissante relative à l'évolution des marchés économiques. Face à cette "**mondialisation**" et ses **incertitudes**, les entreprises perçoivent une nécessité accrue de qualité, de flexibilité, de réactivité. Aussi ont-elles engagé une course qui semble sans fin et

qui se traduit par des exigences, en matière de compétences et d'adaptation permanente des salariés, qui peuvent s'avérer difficiles à supporter.

Il s'agit également de mettre en œuvre une **plus grande autonomie de chaque acteur** de l'entreprise en s'inscrivant dans un courant opposé au taylorisme ; ce mouvement est porteur d'opportunités appréciables par les individus ; néanmoins tous n'ont pas une aspiration à l'autonomie ni les compétences adéquates.

S'ajoute de façon récente, la **généralisation bientôt obligatoire des 35 h (ARTT)**. Pour la plupart des PME, cela apparaît comme une contrainte supplémentaire forte dont elles risquent de faire les frais et qui, à l'évidence, ajoute aux incertitudes sur le futur.

35 heures



Principales conséquences pour le tertiaire administratif

Fonctions administratives et création de valeur pour l'entreprise

Une profonde mutation organisationnelle des métiers, dans leurs contenus et dans l'organisation du travail est à l'œuvre particulièrement pour les fonctions relevant du tertiaire. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, sur fond de mutation organisationnelle (ARTT, exigences de qualité et de plus grande réactivité à la demande externe ou interne), conduisent les fonctions administratives à s'inscrire dans une **logique de centre de**

profit, à mieux collaborer avec les autres services, à développer en interne de la polyvalence et aussi à améliorer considérablement leur productivité. En conséquence, le niveau de qualification exigé lors des recrutements a tendance à augmenter encore.

En outre, l'informatisation du tertiaire administratif et de gestion qui vise des gains de productivité mais aussi de réactivité et de qualité, n'est pas terminée.

Evolution de l'organisation interne

Pluricompetences générales

Les tendances sont à la simplification hiérarchique, à l'automatisation (chef de projet) au partage accru des fonctions transversales (secrétariat, comptabilité, G.R.H.), au développement de **pluricompetences** et aussi à une plus grande mobilité interne. Mais notons que dans le secteur des multimédias, en pointe en matière de N.T.I.C., l'enjeu est au contraire à la structuration des compétences qui passe par la suppression de certaines pluricompetences ; cette caractéristique est celle des petites entreprises en développement (start-up, hi-tech) qui doivent étoffer leurs **compétences technologiques** et managériales.

" communauté virtuelle " régie par le **travail en réseau**, les échanges et le partage de l'information et des compétences, la construction d'un nouveau système d'information ; cela s'inscrit dans l'environnement du concept très en vogue de "knowledge management".

Le pouvoir des hommes et des organisations, leur capacité à entreprendre, n'est plus lié à la détention monopolistique d'un savoir ; dans une époque caractérisée par la fluidité de l'information, **la dynamique est du côté du partage**, de la réactivité voire de la pro-activité que cela relève du niveau collectif ou personnel. Par l'abaissement des coûts de transaction, de circulation de l'information, les N.T.I.C. favorisent le développement des réseaux d'entreprises, des alliances ; elles contraignent ainsi les organisations à s'adapter ; ces adaptations entraînent de nouveaux besoins en compétence.

Maîtrise des technologies

Travail en réseau

Partage des connaissances

Le partage des compétences devient également un enjeu des services habituellement centralisés comme la comptabilité, la gestion du personnel.

Le développement des N.T.I.C. correspond surtout à une nouvelle manière de travailler, à la mise en place d'une

Besoins en compétences

Des besoins communs à toutes les entreprises

Les tendances les plus centrales qui apparaissent sont générales. Le tableau des compétences (qui s'apparente à un portefeuille idéal des compétences) qui se dégage de façon transversale à toutes les études de l'OFEM, est valable peu

ou prou pour tous les niveaux de qualification ou de responsabilité, toutes les fonctions ou métiers, tout type d'entreprise.

Citations de SAVOIRS	Citations de SAVOIRS-FAIRE	Citations de SAVOIRS-ETRE
<p>Connaissances spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Connaissances techniques/savoir liés à l'activité Maîtrise de savoirs spécifiques liés au métier <p>Connaissances plus transversales</p> <ul style="list-style-type: none"> Culture générale Expression écrite et orale Maîtrise /connaissance des nouvelles technologies et plus particulièrement des outils informatiques Maîtrise ou notion de langues étrangères <p>Sa voirs relevant plus du savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> Connaissance des attentes clients Connaissance des produits Expérience professionnelle 	<p>Sa voirs-faire basés sur des savoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> Etre polyvalent Savoirs-faire techniques liés à l'activité <p>Sa voirs-faire spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Adaptation aux outils informatiques Conseil client Expérience professionnelle Respect de cahier de charge / adaptation de la demande client Savoir-faire commercial ou négociation (même en dehors des emplois commerciaux) <p>Sa voirs-faire transversaux</p> <ul style="list-style-type: none"> Aptitude à s'organiser Savoir animer Savoir communiquer Savoir s'informer Savoir travailler en équipe / encadrer une équipe <p>Sa voirs-faire relevant plus de la personne</p> <ul style="list-style-type: none"> Autonomie / initiative Habilité Rapidité 	<p>Sa voirs-être relevant du métier</p> <ul style="list-style-type: none"> Autonomie Conscience professionnelle Créativité Organisation Rigueur <p>Sa voirs-être du domaine relationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> Bonne présentation Diplomatie Discrétion/confidentialité Ecoute Esprit d'équipe Sens relationnel <p>Sa voirs-être relevant du développement personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilité Capacité à partager les valeurs de l'entreprise Dynamisme Esprit d'initiative Ouverture d'esprit Pragmatisme Rapidité Résistance au stress

L'évolution des besoins

Une nouvelle hiérarchie dans les besoins des entreprises

Le plus frappant lorsqu'on traite l'ensemble des déclarations des responsables d'entreprise est le flou des frontières entre les savoirs, d'autant plus que les compétences techniques passent presque au second plan. Il y a indéniablement, depuis quelques années, un changement du profil dans la définition des emplois et dans la hiérarchie des compétences. Notamment, les **compétences de l'ordre du savoir-être** (ou du comportement) sont en augmentation pour tous les motifs largement développés précédemment : mobilité, adaptabilité, contexte de mutation et exigence de flexibilité.

Les connaissances pré-requises correspondent finalement plus à une capacité à apprendre la spécificité du métier au sein même de l'entreprise et à actualiser en permanence ses connaissances, une capacité à découvrir les produits et l'environnement de l'entreprise ; ceci se traduit par un niveau de formation initiale en augmentation (peut-être également d'autant plus que la tendance est "à pousser" le plus loin possible les études) et par une recherche de savoir-faire (on pourrait dire "savoir-travailler") acquis en particulier par les stages ou les formules d'alternance. Il s'agit bien alors d'être rapidement opérationnel dans le sens de savoir s'adapter à l'environnement interne et externe.

La dynamique actuelle des compétences

Le rôle stratégique des compétences comportementales et relationnelles

Finalement on peut décrire l'évolution des besoins en compétences à l'aide du schéma suivant.

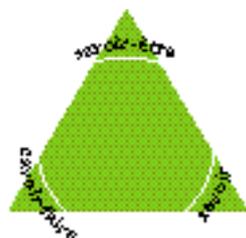
Auparavant (1950-1970), ce qui importait avant tout pour l'entreprise c'était la maîtrise des savoirs par son futur employé (notamment pour le premier emploi). Travailler était l'occasion d'acquérir son savoir-faire.



Puis le savoir-faire (1970-1990) est devenu premier alors que la maîtrise de la technologie devenait de plus en plus prégnante. C'est là qu'une pression est apparue pour que les systèmes de formation qui avaient pour ambition de transmettre un savoir évoluent et deviennent des formations professionnalisantes. C'est le besoin exprimé par les entreprises de disposer de jeunes diplômés immédiatement opérationnels.



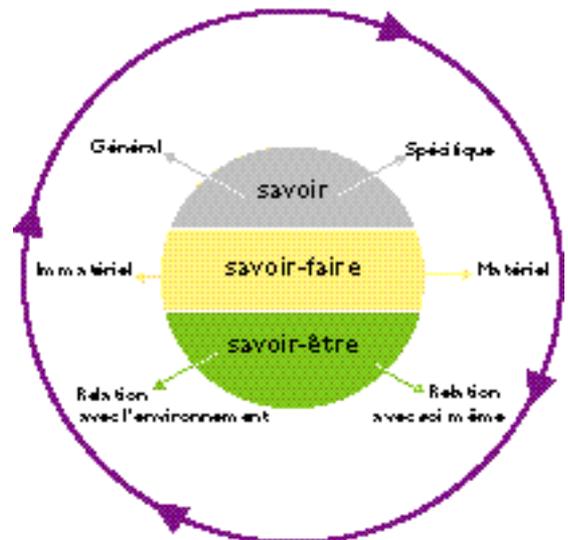
Aujourd'hui (1990-2010 ?) nous sommes davantage dans une situation où le savoir-être est la ressource première pour mobiliser les deux autres. Dans un monde qui bouge, le changement et l'adaptation des salariés sont les maîtres mots ; les relations que l'on entretient avec ses fournisseurs, ses collaborateurs, ses clients internes ou externes à l'entreprise, ses responsables s'apparentent à une relation commerciale.



Les **compétences comportementales favorables à cet environnement** (créativité, innovation, capacité à se remettre en cause, sens relationnel, écoute,...) sont **aujourd'hui stratégiques** en ce sens qu'elles permettent la meilleure utilisation et adaptation des autres compétences au contexte.

Demain, on peut facilement imaginer un nouveau renversement. Le savoir lié à la société de la connaissance reprendrait une position décisive. C'est l'idée attachée à la formation tout au long de la vie ; c'est l'idée du passage de l'utilisation du savoir appris à l'école, une fois pour toute, à une acquisition en continue de nouveaux savoirs et savoir-faire. De plus, derrière le "knowledge management" apparaît la compétence de trouver, à un coût moindre, une information et de l'exploiter dans l'exercice de son activité professionnelle. Dans le cadre d'une organisation par chef de projet ou unité autonome, c'est la capacité de chacun de trouver autour de lui, les ressources en compétences pour réaliser les projets.

Le portefeuille de compétences (PDC)



Appréciation de la formation initiale

L'élévation du niveau

Le niveau de formation lors du recrutement des jeunes monte de façon quasi générale mais ce n'est pas la spécialité qui compte le plus ; un plus haut niveau de qualification semble garantir à l'entreprise d'obtenir les compétences requises d'adaptabilité et de comportement. On en arrive à des situations de surqualification qui pose problème. Le débat se situe de fait entre qualification de type "scolaire" et compétence "au travail".

L'appréciation des entreprises sur l'adéquation des formations initiales lors du recrutement indique des pistes d'aménagement des différents cursus de formation, quel que soit le niveau ou la spécialité :

Améliorations souhaitées en matière de pratique des langues

- Développer des pratiques multiculturelles et les connaissances en langues étrangères
- Favoriser les cursus et les stages à l'étranger

Améliorations souhaitées pour une meilleure qualification professionnelle

- Offrir plus de pratique (avec insertion de stages en entreprise, plus pratiques, plus longs)
- Enrichir le contenu pour une plus grande opérationnalité (au sens adaptabilité)

Améliorations visant à une plus grande ouverture des connaissances

- Elargir le champ des connaissances
- Favoriser la culture générale
- Maîtriser les outils informatiques

Des souhaits concernant le développement personnel

- Savoir respecter un cahier de charge
- Développer la créativité

Besoins en formation continue

Les nouvelles compétences transversales

Les thèmes les plus exprimés sont des thèmes non spécifiques permettant d'acquérir de nouvelles compétences transversales :

- Informatique/ bureautique et multimédia
- Qualités commerciales
- Contact clientèle
- Gestion / management
- Langues

Dans une moindre mesure, on trouve ceux permettant de se mettre à niveau, actualiser ses connaissances ou se spécialiser :

- Techniques ou méthodes liées à la fonction ou à l'activité
- Connaissances des produits
- Nouvelles technologies

Gérer les compétences

Construction

On comprend bien que laisser se construire la compétence à travers les parcours de formation et d'expérience professionnelle ne suffise pas. Derrière cette construction apparaît un certain nombre de nécessités fortes.

Organisation

Les entreprises ont un besoin général d'outils de définition et d'évaluation des compétences requises pour le poste, des compétences des candidats ou des salariés en poste. Le "knowledge management" doit passer de l'ordre du concept à celui d'opérationnalité. En d'autres termes, il s'agit aujourd'hui de mettre en œuvre des outils de gestion de la compétence.

Outil

Reconnaissance

Anticipation

Mais gérer la compétence implique aussi avoir une organisation centrée sur la compétence dans un contexte favorable à sa reconnaissance économique. Il s'agit de quitter la

logique de poste pour prendre en compte les dimensions individuelles.

De plus la compétence doit être transférable d'une entreprise à une autre. Aussi la mise en place de procédures favorisant sa reconnaissance sociale est incontournable.

Enfin, le système de formation doit s'adapter pour s'insérer parfaitement dans la construction de la compétence. C'est-à-dire que la formation professionnelle doit être utilisée là où elle apporte une réelle valeur ajoutée. Pour cela il faut qu'elle intègre mieux encore le rôle joué par l'expérience professionnelle, par les organisations apprenantes dans cette construction et également qu'elle soit en mesure d'anticiper les besoins des entreprises en organisant davantage l'observation prospective des métiers et des compétences.

Pour obtenir la liste des études de l'OFEM

Observatoire de la Formation,
de l'Emploi et des Métiers (OFEM) de la CCIP
19, rue Lord Byron - 75008 PARIS
Téléphone : 01 55 65 76 50
Fax : 01 55 65 71 88
Site : ofem.ccip.fr

Pour tout renseignement complémentaire
contacter : Eric FOLY
e-mail : efoly@ccip.fr



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS
DIRECTION DE L'EMPLOI