

PORTER
LA COMPÉTENCE
& L'EMPLOYABILITÉ
À UN NIVEAU
SUPÉRIEUR



« Les talents de nos gens sont grandement sous-estimés et leurs compétences sous-exploitées. Notre plus grande tâche consiste fondamentalement à redéfinir notre relation avec nos salariés. L'objectif est de construire un endroit où les individus ont la liberté d'être créatifs, où ils sentent un réel sentiment d'accomplissement, un endroit qui révèle le meilleur de chacun. »

Jack Welch

CEO de General Electric

REMERCIEMENTS

Nous voudrions ici remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce « Livre Blanc ». En effet, sans la contribution significative de tous les acteurs de la filière, des partenaires, et plus généralement de tous ceux qui ont accompagné le projet depuis son lancement, ce « Livre Blanc » n'aurait sans doute jamais vu le jour.

Tout en haut de la liste, je voudrais remercier principalement l'équipe de recherche. Nous avons eu la chance de bénéficier d'une équipe entièrement dédiée au projet. Les centaines d'heures qu'ils y ont consacrées, le niveau d'exigence élevé produit par chacun à son niveau, nous a permis de proposer un travail d'une exceptionnelle qualité. Travail, qui nous l'espérons saura apporter un éclairage, s'il n'est pas nouveau, tout au moins différent, à tous les professionnels, pour leur permettre de saisir l'importance de la transmission des savoirs et du développement des compétences pour eux-mêmes, pour leur métier et leurs entreprises.

Je souhaiterais également remercier plus particulièrement mon ami Georges Lemoine, Universitaire de renom et « inventeur » des « Habiletés » pour l'aide inestimable qu'il nous a apportée dans l'identification des axes de travail et des compétences à réunir pour mener à bien ce projet.

Nous avons également une dette envers les nombreux lecteurs qui ont investi du temps dans la lecture du manuscrit que nous leur avons proposé, tout au long des différentes étapes de son élaboration.

Enfin, ces années de recherches ont été une extraordinaire expérience de réflexion. Il nous faut ici préciser, que nous nous sommes heurtés dans la rédaction de ce « Livre Blanc » à de nombreuses difficultés. Nous espérons sincèrement que nos efforts rencontreront l'approbation de tous et que vous trouverez dans ces pages autant de valeur que nous avons souhaité y mettre et que vous aurez envie de mettre en application dans votre quotidien, dans votre métier, dans votre entreprise, au sein de votre secteur professionnel, et plus largement dans votre vie personnelle, les quelques réflexions que nous vous soumettons dans ces pages.

COMMENT LIRE CE LIVRE ?

Pour parcourir cet essai, nous vous proposons plusieurs chemine-
ments sont possibles :

- Un premier cheminement, **mot après mot vous conduira jusqu'à la bibliographie**, en vous faisant parcourir toutes les thématiques dans l'ordre que nous avons choisi.
- Un second cheminement, consiste à **piocher au gré de vos envies, dans les thématiques qui vous sont proposées**, selon que vous recherchez des idées, des concepts, des méthodes, des réponses à un questionnement individuel ou collectif.
- Enfin un troisième cheminement est possible. Il s'adresse aux plus curieux d'entre vous qui auront à cœur d'**approfondir chaque thématique, chaque concept, avec l'aide des ouvrages proposés dans la bibliographie**.

En définitive, cet ouvrage est le résultat d'un long parcours de recherche et nous avons souhaité en faire également un parcours, au moins aussi intéressant que celui que nous avons suivi, et nous ambitionnons pour ce livre, qu'il vous aide à construire le vôtre.

LE CONTEXTE

Les nombreux changements, voire les bouleversements constatés au cours de ces dernières années, tant au niveau technique que réglementaire ont été considérables. Bien plus importants qu'au cours des dernières décennies et il ne viendrait à l'idée de personne de nier le fait que nous entrons dans une nouvelle ère de changements encore plus importants. Pourtant, ces changements suffisent-ils à eux seuls à justifier la vision paradoxale de nombre d'acteurs professionnels du rôle de la formation dans la performance des entreprises de la filière ?

Tout au long de ces trois années de travaux sur la filière traditionnelle, nous avons beaucoup appris, notamment grâce aux contacts nombreux et aux différentes situations rencontrées. Nous poursuivons encore aujourd'hui notre démarche afin de développer de nouvelles approches et de nouvelles idées, et créer de nouveaux outils permettant d'apporter un éclairage et une contribution nouvelle à la profession.

Durant cette période, nous avons, si on peut dire, « codé », ou répertorié les différentes thématiques identifiées dans une phase préparatoire, soit, respectivement ; la stratégie, la technologie, le management, le sens, etc.

Cette démarche nous a conduit à définir le périmètre de l'analyse quantitative et qualitative qui devait nous permettre de mieux comprendre l'impact de la démarche de développement des compétences suivant l'angle de vue de chacun des aspects, en intégrant des éléments tels que le recrutement, le « turn over », le financier, l'information, le social, etc.

« La sociologie ne vaudrait pas une heure de peine si elle devait être un savoir d'expert réservé aux experts. »

Bourdieu

LE RATIONNEL DE NOTRE DÉMARCHE

Nous n'avons pas inscrit nos recherches dans le cadre de la « sociologie clinique ». Nous avons tenté d'apporter un éclairage particulier sur les enjeux du développement des compétences au sein de la poissonnerie traditionnelle, en tenant compte d'une certaine subjectivité, que certains seraient tentés de qualifier d'irréductible, mais que nous jugeons juste irrécusable au sein des rapports sociaux. Nous vous invitons ici à penser ensemble « le professionnel », dans sa dimension individuelle, affective, voire existentielle, et dans un contexte de changement personnel et de mutation sociale.

Dès le début de nos travaux, nous avons eu le sentiment de plonger à l'intérieur d'une boîte, à la recherche des pièces d'un immense puzzle dont nous ne connaissons pas le visuel final.

Lorsque nous avons eu le sentiment de disposer de données suffisantes, nous nous sommes lancés dans une première organisation de ces données pour en tirer un premier instantané : « qu'est-ce que tout cela signifie » ?

Il est ici important de souligner que les éléments que nous développons dans cet essai de synthèse, ne sont pas issus d'une théorie de base que nous aurions tenté d'expérimenter ou de démontrer, mais reposent sur l'observation et la déduction. Si une théorie pouvait être mise en avant, elle ne pourrait venir que de l'évidence : porter la compétence

et l'employabilité à un niveau supérieur, nécessite de transcender la dimension même de compétence.

Le fondement de notre approche pourrait se résumer à une mise en perspective systématique des éléments, pour tenter de déterminer ce que nous aurions oublié de prendre en considération. Quel critère, quelle information, quelle caractéristique est restée dans l'ombre, en dépit de nos efforts pour l'extraire de la masse de données à notre disposition. Imaginez-vous enter dans une pièce sombre et allumer soudainement la lumière. Le résultat en est flagrant, nos yeux habitués à l'obscurité sont éblouis et ne voient pas tout, loin de là, et il nous faut un certain temps avant de tout distinguer avec une totale netteté.

Cette vision, qui revient à considérer « le mieux comme l'ennemi du bien », n'est pas une considération économique, mais bien une considération humaine. Enfin, d'aucuns, nous reprocherons sans doute, d'avoir choisi principalement des citations de personnalités ou d'auteurs étrangers, mais c'est à dessein que nous avons privilégié ces illustrations « venues d'ailleurs ». Le fait qu'elles ne soient pas extraites de notre vécu culturel et social, nous a paru présenter un caractère plus neutre, moins emprunt de nos propres interprétations, et de fait plus universel.

Nous vous proposons de nous rejoindre dans cette « aventure » intellectuelle et humaine. Nous vous encourageons à ne pas prendre cet essai pour autre chose que ce qu'il est : une matière à réflexion sur la place et le rôle de la compétence dans la performance de vos entreprises, que vous soyez, dirigeant ou salarié.

Après avoir brièvement posé le contexte de notre travail, et évoqué le rationnel de notre démarche dans notre note d'introduction, nous évoquerons les difficultés rencontrées, et nous développerons de manière claire les objectifs poursuivis par cet essai.

INTRODUCTION

Le présent « Livre Blanc » se veut avant tout exploratoire et méthodologique. Il s'adresse à tous les professionnels du commerce traditionnel de la poissonnerie, employeurs, artisans et salariés confondus. Son propos est d'apporter des éléments d'éclairage concrets, ainsi que des arguments en faveur de la sensibilisation sur les enjeux de la formation professionnelle.

Les entreprises du commerce alimentaire, quelle que soit leur taille, ont à faire face à des évolutions permanentes sur des sujets aussi variés que l'étiquetage, la traçabilité, l'origine des produits ou leur composition nutritionnelle. De telles contraintes impliquent au quotidien pour le professionnel une remise en cause permanente de ses « savoirs ». Très concrètement, la formation professionnelle continue est un enjeu dont l'impact sur l'emploi et le développement économique local sont directement mesurables.

Les études récentes (CREDOC, SOFRES, etc.) mettent notamment en évidence, l'évolution importante des habitudes alimentaires des français. Une évolution principalement due à l'évolution des modes de vie et de consommation.

Si la poissonnerie traditionnelle conserve dans l'esprit du consommateur une image forte et une indiscutable faveur, toutefois, l'accroissement des petites et moyennes surfaces, l'expansion à grande vitesse - dans un environnement urbain - des produits transformés et de la restauration hors domicile, ainsi que l'évolution des tranches de population, ont apporté des changements considérables dans le comportement d'achat du consommateur. Il devient de plus en plus difficile pour les salariés qui évoluent au contact du client dans les commerces alimentaires, de communiquer avec un consommateur de plus en plus informé, de plus en plus exigeant et septique quant à la nature et la qualité des produits qui leurs sont proposés.

Dans un tel contexte, l'information, le conseil et le service client s'inscrivent comme une priorité absolue pour répondre aux attentes toujours plus fortes du consommateur. La compétence demeure la seule arme dont disposent les professionnels pour préparer l'avenir de leurs entreprises, préserver leur existence, développer leurs activités et par la même, l'emploi au sein du commerce traditionnel.

Le présent « Livre Blanc » reprend à la fois, l'ensemble des travaux réalisés depuis plusieurs années par la Confédération Nationale des Poissonniers-Écaillers de France, et rassemble également les nombreux travaux réalisés, tant en France qu'à l'international sur la problématique de « la dimension compétence », les enjeux de l'apprentissage, ou la place de la motivation dans le projet individuel.

Le défi majeur auquel nous avons du faire face, a constitué dans la prise en compte des spécificités des entreprises de la filière, comme leur taille et leur vision du conseil externe ou de la formation professionnelle. Parmi les difficultés régulièrement évoquées par les entreprises elles-mêmes, nous trouvons différentes problématiques réparties sur plusieurs niveaux suivant l'importance accordée à l'une plutôt qu'à l'autre.

Dans un premier niveau, on trouve principalement des raisons financières.

Dans un second niveau on trouve des résistances culturelles.

Au sein d'un troisième niveau, se mêlent des réticences liées, à la non prise en compte dans l'offre générale de formation de leurs attentes spécifiques ou de l'organisation des structures.

Le présent essai poursuit donc deux objectifs distincts. Un premier axe spécifiquement orienté vers les entreprises peut être synthétisé en 4 thématiques principales :

- Favoriser la prise de conscience au sein des petites et des très petites structures du commerce traditionnel du poisson des coquillages et des crustacés, des enjeux et de l'importance de la formation professionnelle continue, pour la professionnalisation des personnels et plus généralement l'évolution du métier.

- Sensibiliser les acteurs du secteur de la filière traditionnelle à l'importance de la mise en place d'actions de développement des compétences des salariés, des plus jeunes au moins jeunes, hommes et femmes confondus.
- Encourager la mobilisation des entreprises au plan national autour de l'évolution des compétences, de la notion de métier et de la prospective, en les accompagnant dans la définition de leurs besoins futurs.
- Permettre à toutes les structures, quelle que soit leur taille, de se familiariser et de s'approprier les outils de formation professionnelle mis en place spécialement à leur intention.

Un second axe plus spécifiquement orienté vers les salariés, doit permettre d'aider à la compréhension des enjeux quelque peu différents, et qui peuvent être résumés en cinq thèmes majeurs :

- Rassembler tous acteurs professionnels, artisans, chefs d'entreprise et salariés autour d'un projet commun de transmission des savoirs, seul susceptible d'assurer la pérennité des entreprises de la filière et du métier.
- Encourager chaque salarié à s'inscrire dans un projet individuel de développement des compétences afin de développer les savoirs qui permettent de s'engager dans « l'agir professionnel ».
- Répondre aux attentes fortes et nombreuses des salariés et assurer ainsi une forte implication individuelle de chacun, car il ne peut y avoir de développement des compétences sans intentionnalité.
- Travailler au plus près du vécu quotidien des professionnels et valoriser le rôle et la fonction du tuteur.
- Transformer l'outil de communication interne en outil de communication externe.

UN CONSTAT À L'ÉCHELLE DE LA FILIÈRE

En accompagnant les entreprises depuis plus de 65 ans maintenant (1941), la Confédération Nationale est parvenue à un constat, qui, s'il n'est pas alarmant, a l'avantage de poser clairement certaines questions : les dispositifs de formation professionnelle sont peu ou pas lisibles pour les professionnels et à fortiori pour les salariés.

Dès lors, on comprend qu'il devient difficile pour ces derniers d'envisager une utilisation effective de ces outils dans le cadre d'un projet personnel ou d'entreprise.

On constate sur le terrain plusieurs niveaux de résistance, de carence ou de méconnaissance. Quelle que soit leur taille – toutefois le phénomène est plus accentué dans les très petites structures – les entreprises ne parviennent pas à formaliser leurs projets de développement, ou bien rencontrent de réelles difficultés pour le faire. Cette problématique se traduit par une difficulté notable à prendre en compte et à anticiper les mutations professionnelles, qu'elles soient techniques ou réglementaires. Il devient alors difficile de préparer les salariés à ces changements, qui deviennent autant de contraintes, alors qu'ils devraient être autant d'atouts de performance économique, tant individuelle que collective.

L'organisation des entreprises de la filière repose souvent sur la formation du dirigeant lui-même ou de son conjoint. Ce dernier est parfaitement conscient de l'importance d'élever le niveau de compétences de ses salariés pour assurer la pérennité de son entreprise. Toutefois, plus touchées que n'importe quel autre secteur des métiers de bouche, les entreprises du commerce du poisson, des coquillages et des crustacés, connaissent un réel déficit en matière de compétences. Dans la pratique, alors qu'elles souhaitent avoir la possibilité d'intégrer

des compétences nouvelles, elles sont aux prises principalement avec des besoins qu'elles ne parviennent pas à satisfaire.

À ces difficultés, s'ajoute la taille des structures de la filière traditionnelle. Une difficulté qui impose une totale polyvalence des salariés, qui est très difficile à mettre en œuvre au quotidien. Leur développement dépend principalement de leur dynamisme, de leur réactivité et de leur capacité à remettre en cause en permanence leurs savoirs et à transmettre ces derniers.

La compétence demeure « l'arme absolue » à la disposition des professionnels pour leur permettre de préparer l'avenir de leurs entreprises, préserver leur existence, développer leurs activités et par là même, l'emploi au sein du commerce traditionnel du poisson, des coquillages et crustacés.

Vers une vision de « l'emploi durable » au sein de la filière traditionnelle

Il s'agit en effet de déterminer d'une part une méthode d'analyse, fondée sur une combinaison entre plusieurs facteurs, dont la situation des employeurs de la filière (entreprises artisanales et sociétés), et la situation du métier (attractivité, moyens d'accompagnement, etc.), permettant d'éclairer l'action à venir, car elle ne se conçoit qu'orientée vers des actions collectives ultérieures qui seules sont à même de renforcer l'organisation du métier et permettre de construire un « emploi durable ».

La dimension « Emploi Durable »

Notion quelque peu générale apparue à la fin des années 90 dans la mouvance du « Développement Durable », notamment à travers les réflexions engagées lors de la Conférence d'Helsinki de novembre 1999. Aujourd'hui la notion « d'Emploi Durable » s'inscrit dans une démarche communautaire plus large visant d'avantage à intégrer sur le marché de l'emploi ceux qui en sont le plus éloignés, plutôt que combler un éventuel retard de la « Vieille Europe » par rapport aux USA.

Lors du Conseil européen de Lisbonne de mars 2000, l'U.E. s'était fixée un objectif stratégique à l'horizon 2010 : devenir l'économie la plus compétitive et la plus dynamique au monde, basée sur la connaissance, capable d'atteindre un développement économique durable avec plus d'emplois et de meilleure qualité et davantage de cohésion sociale.

Mais avant d'aller plus loin, il est nécessaire de poser quelques balises pour comprendre la notion même « l'Emploi Durable ». Ce dernier est principalement le fruit de la conjonction de circonstances favorables. Il nous appartient donc de repérer et de hiérarchiser, en fonction de l'importance de leur impact, les circonstances et les facteurs porteurs pour le métier ou les métiers de la filière.

Afin de pouvoir élaborer une réflexion de fond sur le concept d'Emploi Durable au sein de la filière traditionnelle, il convient donc de poser quelques principes de base :

- **L'Emploi Durable** ne se mesure pas : il s'évalue.

La notion proprement dite, n'est pas, vous l'aurez compris, limitée à la poissonnerie traditionnelle, mais elle concerne de nombreux autres secteurs d'activité. Elle demeure toutefois soumise à un ensemble d'éléments, de critères ou d'indicateurs touchant autant au métier qu'à son environnement. Des éléments extrêmement variés, dont certains sont tangibles et par la même quantifiables et d'autres intangibles et par conséquent, non quantifiables.

- **L'Emploi Durable** s'inscrit dans une approche qualitative et non quantitative.

L'Emploi Durable, exprime la pérennité de l'emploi sur un territoire donné et pas seulement la durée de chaque emploi au sein de chaque entreprise. Il convient pour cela de s'attacher à travailler avec « les hommes ». Aborder la dimension de compétence signifie, et plus particulièrement au cours de périodes difficiles comme celles que nous traversons actuellement, prendre la mesure du fait que ni le marché, ni la technologie, ni la compétition, ni même les produits ne peuvent devenir des accélérateurs de performance pour l'entreprise. C'est bien la compétence qui seule peut permettre de faire la différence.

Le risque face aux difficultés structurelles ou conjoncturelles, est de prendre une posture inadaptée. Nous avons pu relever au cours de ces trois années de travaux, que seule une certaine discipline dans la manière de regarder les enjeux de la compétence, pouvait permettre de prendre la mesure des risques que son non élargissement fait courir à l'entreprise et aux individus. L'élargissement des compétences au sein d'une organisation, ou d'une entreprise, quelle que soit sa taille, est l'assurance de disposer des ressources lui permettant de faire face aux difficultés et de poursuivre son expansion en s'appuyant sur ses salariés, dès lors que ceux-ci peuvent exercer leur initiative individuelle. Encourager l'initiative individuelle c'est la certitude de disposer du matériaux brut nécessaire, source de progrès et d'évolution, nous pourrions même parler, de mutation continue.

Cette approche nous offre ici une formidable introduction à la notion d'Habiletés et nous permet d'introduire une métaphore : « l'arbre des Habiletés » en mettant en scène celles-ci.

Les Habiletés : un concept

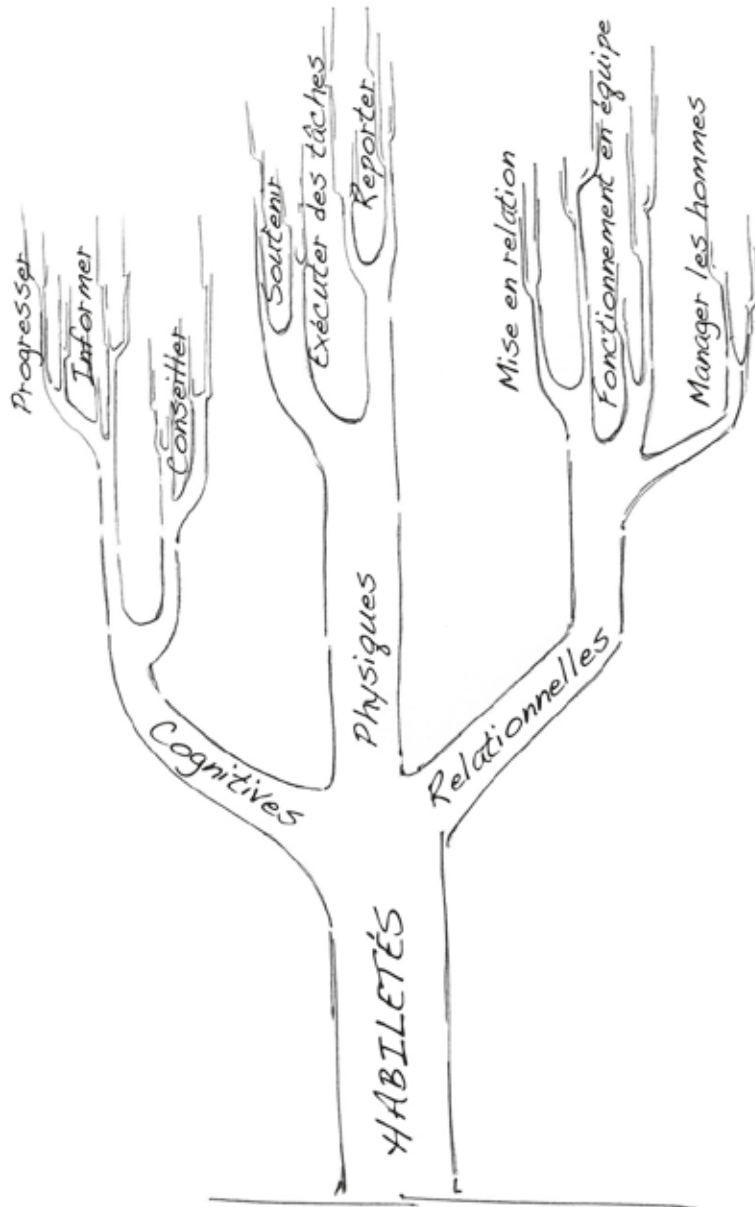
Il est important de définir ici en quoi consistent « les Habiletés » inventées par Georges Lemoine.

Fondamentalement, elles sont le point commun entre un poste et un individu. Mobiles d'une situation à une autre, d'une entreprise à l'autre ou d'un emploi ou d'une fonction à l'autre, « les Habiletés » garantissent des relations conformes aux attentes de l'organisation et des clients.

Les Habiletés sont au nombre de trois. Elles traduisent le contexte dans lequel le salarié fonctionne, ce qu'il fait dans son poste et avec qui il le fait :

- Les habiletés cognitives ; Liées aux activités du poste
- Les habiletés relationnelles ; Liées aux relations dans le travail
- Les habiletés physiques ; Liées aux postures et aux gestes

Nous illustrer notre propos, nous pouvons ici introduire une métaphore qui nous permet de pousser encore un peu plus avant notre analyse.



L'arbre des Habiletés

Prenons, un arbre. Celui-ci est un être vivant, qui grandit à la fois en longueur et en diamètre, qui se développe et fonctionne selon des principes à la fois mécaniques et physiologiques. Un peu de botanique pour comprendre l'analogie que nous avons choisie. Un arbre, quel qu'il soit, est constitué de deux grands systèmes agissant ensemble lui permettant de tirer parti des ressources du sol et de l'air. Je veux parler des racines et du système dit « caulinaire », qui comprend les tiges, les feuilles, dont le rôle est essentiel à la vie de l'arbre.

La forme d'un arbre est déterminée par deux facteurs principaux, que sont, la génétique et le milieu dans lequel il vit. La lumière, a par exemple, une influence considérable sur la forme d'un arbre, car celui-ci met tout en œuvre pour intercepter le plus de lumière possible.

Imaginez maintenant, un « Arbre des Habiletés » dont la structure est à l'image d'un arbre dans la nature. Un tronc qui se veut le plus solide possible et des branches maîtresses, représentant chacune une Habileté et des rameaux représentant les composantes de chaque habileté.

Nous avons ainsi un arbre solide et bien équilibré, dans la forme et la structure dépendent de l'environnement dans lequel il évolue. Les racines de l'arbre sont solidement encrées. Elles puisent dans le terreau fertile, les nutriments nécessaires à leur croissance, tout au long de sa vie. C'est parce que l'arbre est un formidable atout du vivant que nous avons choisi cette analogie.

Comment savoir quelles sont les jeunes pousses, les jeunes rameaux, à conserver vous dites-vous ?

Disons, que si vous conservez ceux qui sont à la fois **nouveaux, utiles et fiables**, vous avez toutes les chances de voir s'épanouir de bonnes et de belles idées, un bel arbre en somme.

Le patron, le superviseur, le tuteur, se transforme alors en jardinier, ou botaniste. Il lui appartient de définir les critères qui vont le conduire à laisser pousser une idée née d'une habileté, en couper une plutôt qu'une autre. Son attitude va permettre à l'individu de renforcer ses bonnes pratiques et de se défaire de ses mauvaises.

Interrompre le ronronnement, générer le déclic, en somme, faire fonctionner les mécanismes tangibles qui permettent de susciter l'envie et la motivation de progresser à titre individuel et collectif.

Mais, cela suppose de la part de chacun une certaine capacité à apprendre et à tirer des leçons de chaque situation. Cela signifie qu'il faut créer les conditions favorables pour :

- **Essayer** : En cas de doute, changez, saisissez l'opportunité pour rechercher d'autres solutions, d'autres idées face à une situation inattendue ou spécifique.
- **Accepter** : Cela signifie que vous devez accepter que des erreurs puissent être commises, qu'elles ne sont en aucun cas « un péché capital » qui va à l'encontre de votre idéologie, mais bien une source d'apprentissage qui fait partie intégrante du processus de changement et d'amélioration continue.
- **Procéder pas à pas** : Il est naturellement plus facile de tolérer des erreurs mineures. Mais gardez à l'esprit la métaphore de l'arbre, de ses petits rameaux et ses petites ramures, que l'on peut couper avant qu'elles ne deviennent trop imposantes ou qu'elles ne donnent une nouvelle forme à celui-ci. Acceptez l'idiosyncrasie⁽¹⁾ comme un formidable point de départ vous permettant de saisir des opportunités nouvelles.
- **Donner** : À chacun « l'espace » dont il a besoin. En d'autres termes, donnez à chacun l'autonomie qui lui convient. Pas plus, pas moins.
- **Évaluer** : Plus précisément, ne sous-estimez pas l'importance d'une mauvaise expression des meilleures intentions. Il ne suffit pas de « donner le La ». Il vous faut vous assurer que vos intentions se transforment effectivement en bonnes pratiques susceptibles de

(1) L'idiosyncrasie : en philosophie, c'est un ensemble de particularités et de traits de caractères propres à chaque individu, qui représente ce qu'il est en tant qu'être conscient. En économie et plus particulièrement dans les théories du marché du travail, le concept définit un individu qui a développé une aptitude qui lui est propre au sein de l'organisation où il exerce ses fonctions. Cette « habileté » unique lui offre une sorte d'enracinement dans l'organisation.

donner l'élan nécessaire, d'alimenter la motivation et de favoriser ainsi l'amélioration continue.

Lorsque l'on parle d'initiative, on parle d'idées, de ressources nouvelles nées de l'expérience et de l'initiative de chacun. Il est important de définir les critères clef d'évaluation et de sélection pour ces « innovations ». Car de grandes choses évoluent et se construisent souvent à partir de toutes petites choses.

« Ne vous embêtez pas à juste être meilleur que vos contemporains ou vos prédécesseurs. Essayez d'être mieux que vous-même. »

William Faulkner

VERS UNE VISION GLOBALE

Il est extrêmement difficile pour un dirigeant ou un salarié, engagés tous deux, qui dans la gestion de son entreprise, qui dans ses fonctions au quotidien, d'aborder les choses d'une manière globale. Appréhender les enjeux de manière globale et conserver cette vision dans le temps, chacun à son niveau, présente une difficulté majeure. Penser qu'il suffit d'en prendre conscience pour que dans les faits, les choses changent, est un piège commun mais ô combien insidieux. Chacun à sa place doit devenir « l'architecte » de son projet.

Une approche globale des choses, s'inscrit nécessairement dans une vision globale du métier et non pas une vision morcelée ou réductrice. Elle intègre les différents acteurs créateurs d'emplois et prend en compte les aspects économiques mais également les aspects sociaux et conjoncturels.

Nous sommes bien ici dans une dimension humaine des choses. Une dimension qui se conçoit comme le résultat d'un cycle de développement personnel, et qui constitue à lui seul, le principal stimulant pour l'avenir. Cette démarche de développement continu - sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir plus loin en détails - ne constitue pas une technique de management ou un process, pour reprendre une terminologie à la mode, mais bien une discipline. Une discipline qui signifie un investissement à long terme pour le futur,

un investissement à long terme sur le ou les salariés, et l'adoption de nouvelles idées, voire des innovations technologiques, en mesure de répondre aux défis de la filière traditionnelle.

Vous n'avez pas à choisir entre la performance à court terme et le succès à long terme. Pour cela, il vous suffit bien souvent de confronter l'observation des faits, votre réalité quotidienne, à vos aspirations et dès lors, de transformer les informations ainsi collectées en capital formation.

En donnant à chaque salarié la possibilité de découvrir les « Habiletés », qui se révèlent tout aussi importantes que les savoirs pour tenir un poste de travail - habiletés que chacun a pu développer dans ou en dehors de sa vie professionnelle et qui ne transparaissent pas dans un Curriculum Vitae - on offre au candidat une chance nouvelle et une vision valorisée de sa/ses compétence(s), du métier et de son potentiel pour l'avenir.

On crée ainsi les conditions d'une démarche qui réunit les trois critères fondamentaux que sont :

- **Attractivité**
- **Cohérence**
- **Performance**

Il nous semble utile ici de porter un regard sur un élément particulier : la vision. En effet, la vision a certainement été un des mots les plus sur-utilisé et le moins bien compris de notre langage, car vision, n'est en aucun cas un synonyme de « succès ». Elle n'est pas non plus synonyme « d'optimisme ».

Elle est une donnée que vous devrez vous approprier pour parvenir à créer les conditions favorables au développement des compétences dans vos organisations.

C'est en cela que l'on peut parler de démarche « durable ».

« Ce n'est pas la fin. Ce n'est même pas le début de la fin. Mais c'est peut-être la fin du commencement. »

Winston S. Churchill

PAS D'EMPLOI DURABLE SANS SÉCURISATION DE L'EMPLOI

Ainsi que nous l'avons abordé précédemment, il est difficile de parler d'emploi durable sans vision. Celle-ci a pour principal objet de permettre d'anticiper les conséquences des mutations tant économiques, que technologiques, sociales et démographiques, en mettant en place des ressources permettant aux actifs « occupés », plus particulièrement dans les très petites structures, qui constituent le principal vivier de la filière, de faire face aux changements actuels et futurs.

Si l'organisation professionnelle a fait le choix de renforcer le développement et l'adaptation des compétences, elle a également pris la mesure du besoin de renforcer la reconnaissance des qualifications et par la même, l'importance de la transmission des savoirs. Ces objectifs ont été réunis dans un même projet, visant très objectivement une plus grande employabilité des salariés, pour leur permettre au final, aux uns de construire et aux autres de sécuriser, leurs parcours professionnels.

Les actions de sensibilisation mises en place par la Confédération Nationale des Poissonniers-Écaillers de France, ont permis dès l'origine de mettre au jour une méthode d'analyse, fondée sur une combinaison entre deux facteurs principaux :

- La situation des employeurs de la filière (entreprises artisanales et sociétés) ;
- La situation du métier (attractivité, moyens d'accompagnement, etc.) ;

Cette élaboration constituant autant d'éléments permettant d'éclairer les actions à venir, tant dans leurs objectifs que dans leurs priorités. Une élaboration d'autant plus importante, que les salariés n'évoluent pas au sein de leurs entreprises avec une vision globale des choses. Ils travaillent et s'investissent au quotidien dans les moindres détails de leurs entreprises et de leurs activités. Loin de nous l'intention d'émettre la moindre critique ou le moindre jugement à leur rencontre, mais comment imaginer dans ces conditions, qu'ils puissent avoir une vision globale des choses, tant pour eux que pour l'entreprise.

Il ne suffit donc pas d'énoncer que l'on a élaboré une méthode d'analyse, pour que cette dernière constitue à elle seule une réponse aux enjeux. Il s'agit ici seulement d'un point de départ.

Une fois encore, nous avons choisi la voie de la métaphore, avec cette fois une analogie aux arts martiaux.

La parabole de la ceinture noire, ou quand l'enjeu dépasse le propos.

Après de nombreuses années d'un entraînement intensif et parfois douloureux, un pratiquant d'arts martiaux se trouve près de décrocher la ceinture noire, le Graal tant convoité dans sa discipline. Lorsqu'il se présente devant le maître pour son examen final, celui-ci lui dit :

- « Avant de vous remettre cette ceinture, vous devez d'abord passer un dernier test ».

- « Je suis prêt » Répond le pratiquant au maître, imaginant sans doute que celui-ci va lui proposer un dernier combat.

- « Vous devez répondre à cette question essentielle : Quel est le véritable sens de la ceinture noire ? »

- « La fin de mon voyage. Une récompense bien méritée pour mon dur travail ». Répond le pratiquant.

Le maître ne répond pas, attendant sans doute autre chose. Finalement, le maître lui répond :

- « Vous n'êtes pas prêt pour la ceinture noire. Revenez dans un an ».

Un an plus tard, le pratiquant se présente une nouvelle fois devant son maître.

- « Quel est le véritable sens de la ceinture noire ? » lui demande le maître.

- « Le symbole de la distinction et le plus haut niveau d'accomplissement dans notre art ». Répond le disciple.

Le maître, ne dit rien durant un long moment, il attend. Il ne semble clairement pas satisfait par la réponse et fini par répondre :

- « Vous n'êtes pas encore prêt pour porter la ceinture noire. Revenez dans un an ».

Totalement décontenancé, le pratiquant s'en retourne. Un an plus tard, il se présente une nouvelle fois devant le maître. Et celui-ci lui repose encore et toujours la même question :

- « Quel est le véritable sens de la ceinture noire ? »

- « La ceinture noire représente le commencement, le point de départ d'un voyage sans fin, fait de discipline, de travail et la poursuite d'une recherche de la perfection ». Répond le pratiquant.

- « Maintenant vous êtes prêt pour porter la ceinture noire et commencer votre travail ». Lui répond le maître.

Apprendre : une sensibilisation difficile

Si chacun s'accorde pour admettre que la capacité à apprendre est innée, dès lors qu'elle est dans la nature du cerveau, le «savoir apprendre», qui conditionne et favorise la réussite de l'apprentissage, et qui permet de mener à terme à une véritable autonomie, est quant à lui, une compétence pour le moins complexe et qui véhicule certaines idées toutes faites.

Depuis le début du projet, l'équipe a travaillé sur cette problématique dès lors qu'elle s'adresse à une population « sensible » sur laquelle pèse

un grand nombre d'a priori. Ainsi, si l'on s'en tient au seul sens étymologique du verbe : « apprendre », celui-ci évoque une notion parlante, qui signifie avant tout saisir par l'esprit, prendre à soi et donc faire sien.

Une remise en question.

Outre l'acquisition d'une méthodologie d'apprentissage, l'individu, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme - quelque soit son âge - doit accepter de modifier ses propres représentations de l'apprentissage - apprentissage s'entend ici au sens d'apprendre - et parfois même ses propres représentations de soi.

Les travaux exploratoires se sont appuyés sur les nombreuses études réalisées sur le sujet et qui s'orientent toutes dans ce sens : *« tout apprentissage est une transformation profonde, il faut changer pour apprendre et on change en apprenant ».*

L'expérience acquise par l'organisation professionnelle, dans le domaine de la formation professionnelle continue, est à ce titre riche en enseignements. Apprendre ne consiste pas simplement à accumuler des connaissances pour les ressortir plus ou moins à l'identique lorsqu'on les sollicite, lors d'un examen ou d'une évaluation, par exemple.

Apprendre est une activité complexe, qui nécessite une action de sensibilisation importante et créative, un accompagnement, tout à la fois humain et technique dans un contexte favorable. Ce n'est qu'en créant les conditions favorables que l'on est capable de favoriser le développement d'une compétence durable, au plein sens du terme.

« Apprendre c'est d'abord agir et interagir avec son environnement, et pour les humains, dans un milieu social et culturel qui en donne les motifs, les raisons et les moyens. »

Nicole Poteaux

À CHACUN SA PROPRE FAÇON D'APPRENDRE

Il est clairement établi que chacun a sa propre façon d'apprendre. C'est-à-dire que chaque individu concentre des dispositions différentes à recueillir et à traiter l'information selon son mode préférentiel.

Certes l'utilisation des nouvelles technologies bouleverse une nouvelle fois en profondeur notre relation à l'information, au savoir et à la connaissance, mais aucune ne refonde fondamentalement le paradigme de « l'apprendre ». C'est pour cette raison qu'il demeure important, voire déterminant de sensibiliser le salarié/apprenant, pour lui permettre d'appréhender la différence entre l'information et la connaissance. Avoir lu ne suffit pas (on ne retient que 10% de ce qu'on lit).

En variant les supports mis à disposition, les contenus que chacun peut apporter et partager avec les autres, on fait varier les ressources, le type d'activités et les stratégies d'apprentissage, pour aller véritablement vers une formation « expérientielle », c'est-à-dire focalisée sur l'expérience, la mise en pratique des savoirs.

Le support multi media devient alors multimodal, il ouvre de nouvelles perspectives d'apprentissage par l'intégration d'activités, pour certaines formelles, d'autres plus informelles, auxquelles s'ajoute l'expérience du

terrain. Autant de ressources qui permettent de générer des interactions entre les apprenants, les tuteurs, les formateurs.

Toutefois, il est important de noter, que nombres d'études ont montré la complexité des traitements cognitifs face à un matériel multimodal. Tous les résultats montrent de manière significative comment la présentation multimodale d'un contenu affecte le traitement cognitif de l'information permettant une communication et une compréhension plus efficaces.

Le multimodal offre à l'apprenant l'opportunité de s'inscrire dans une exploration active de l'information, bien plus qu'à une réception passive. Il lui propose une source de matériel riche pour l'esprit, qui génère des stimuli dynamiques qu'il préfère aux stimuli statiques (Marmolin, 1992). Il permet à l'apprenant, de répéter à l'infini, de tâtonner et de procéder par essai-erreur, de travailler « à sa main », à son rythme, selon ses besoins, ses envies, son projet, ses objectifs et ses priorités personnelles, pour ne pas subir.

On peut insister ici sur le fait, qu'identifier ses lacunes à combler, sans être exposé au regards de ses pairs ou de ses formateurs ou tuteurs, pouvoir prendre le temps de faire des aller-retour entre action et réflexion (métacognition), tenir son carnet de bord dans son espace personnel pour garder la trace de sa réflexion, pour analyser sa progression ou ses difficultés, collaborer, partager ses connaissances sur un forum ou l'une des ressources proposées, apprendre en tandem, etc. sont autant de leviers permettant de renforcer l'apprentissage en s'appuyant sur ses connaissances antérieures et élever ainsi le niveau de compétence en action des apprenants.

L'apprentissage se mue en un processus de transformation complexe au cours duquel l'individu va apprendre la différence entre information et connaissance. La connaissance prend alors une dimension sociale qui va mettre en évidence la capacité de l'individu à mobiliser ses connaissances dans une activité donnée.

À l'évidence, il suffit de jeter un petit coup d'œil dans le rétroviseur pour comprendre. Il y a quelques 2 500 ans déjà, Confucius affirmait : *« J'entends et j'oublie ; je vois et je me souviens ; je fais et je comprends ».*

2 500 ans plus tard, la science moderne nous révèle que c'est bien ainsi que fonctionne notre cerveau. Ainsi, on perd 80% de ce que l'on écoute, on retient 30% de ce que l'on voit, et au final, on retient 90% de ce que l'on fait !

Nous avons donc tiré de nos travaux, trois « disciplines » pratiques, ou trois axes majeurs, selon le sens que l'on entend leur donner, mais ayant toutes un dénominateur commun ; l'apprenant est positionné au centre de la démarche, ce qui est le meilleur moyen afin d'éviter tout rejet de sa part :

• L'ACTION :

Où s'engage le salarié, dans la participation à la construction des savoirs ;

• L'INTERACTION :

Où le salarié échange, coopère pour faire avancer sa réflexion critique et faire profiter les autres de son travail ;

• La REFLEXION :

Critique que le salarié développe à partir de sa propre expérience, à différents niveaux pour parvenir à réaliser son évolution et ses progrès.

Instinctivement, à ce stade de nos travaux, nous avons compris que nous étions parvenus à délimiter les contours d'une démarche transversale, qui n'est pas seulement propre au métier. Des points clef, qui ne sont pas juste des idées, mais bien les bases d'une approche plus large permettant, entre autres choses, d'ancrer les savoirs nouveaux sur les savoirs antérieurs.

Nous reprenons ici, les principes développés par Albert Bandura, Psychologue canadien bien connu pour sa théorie de l'apprentissage social et son concept de l'auto efficacité.

« L'efficacité et le succès dépendent de la perception émotive de l'élève. Ainsi, une situation perçue positivement sera abordée avec efficacité, la personne se sentant suffisamment en contrôle pour oser mobiliser l'ensemble de ses savoirs et de ses ressources. Si au contraire la situation est perçue comme, potentiellement dangereuse, la personne tentera

de l'éviter ou encore offrira une résolution précipitée » (dans un article de Michelle Bourassa, Université d'Ottawa).

Celui-ci a mis en évidence le principe selon lequel les croyances en notre capacité à réussir jouent un rôle prépondérant, dans notre capacité à apprendre, notre engagement et nos performances. Toujours selon Albert Bandura, les individus cherchent à éviter les situations et les activités qu'ils/elles perçoivent comme menaçantes, mais ils/elles s'engagent à exécuter les activités qu'ils/elles se sentent aptes à accomplir.

Il y a ici un corolaire important. On parvient d'autant mieux à renforcer et à sensibiliser un individu en ses capacités à apprendre, que l'on parvient à renforcer sa croyance en sa capacité à réussir, car l'apprentissage n'est pas un processus purement « innovateur », il est aussi et surtout un processus à la fois cumulatif et constructif.

En lui proposant des ressources adaptées, en construisant des processus au cours desquels le salarié, homme ou femme - quel que soit son âge - va parcourir les moyens et les dispositifs mis à sa portée, on lui offre les moyens de percevoir ou d'analyser ses résultats antérieurs et ce à quoi il/elle les attribue. Un processus qui va tout naturellement influencer sa motivation, on peut également parler dans le cas présent d'intentionnalité, pour la suite.

Une véritable « spirale de réussite »... « se met alors en place lorsque les salariés/apprenants ont les moyens de se rendre compte de leurs réussites, et de les attribuer à des paramètres identifiables, et ainsi par là même de modifier leurs attitudes (croyances) » permettant de relier leur motivation à leur(s) projet(s) personnel(s).

Si les apprenants s'en tiennent à ce qu'ils comprennent et utilisent leurs habilités, pas leur ego, pour délimiter les contours de ce qu'ils tentent, alors le succès de l'apprentissage est au rendez-vous. Mais nous aurons l'occasion d'approfondir ce point plus avant dans notre essai.

Chaque entreprise, chaque organisation, a ses propres réalités, et il n'est pas question pour nous de transformer cet essai, en un nouveau traité de micro économie. Il n'est pas non plus dans notre propos de jouer les donneurs de leçons quant aux facteurs clef de réussite dans

le secteur du commerce traditionnel. Notre propos est avant tout de tenter de lever des freins et des résistances, liés à la superposition des contraintes qui pèsent sur les acteurs au quotidien, dans le domaine du développement des compétences.

Au cours de nos recherches, nous nous sommes fréquemment retrouvés confrontés à des objections contradictoires, et pour certaines catégoriques, de la part de certains acteurs. Des observations tenant d'avantage de la posture face à notre questionnement en relation avec les problématiques propres à la filière.

Toutefois, confronter ces observations, en dépit de l'importance vitale – ou plutôt à cause de l'importance vitale – du contexte particulier auquel se trouvent confrontés les professionnels, aurait constitué une grave erreur, dont la principale conséquence aurait été de nous pousser à designer un modèle fonctionnel erroné.

Il nous a donc fallu clarifier les objections, afin de les reformuler plus simplement, pour nous permettre ainsi de répondre à la question : *« Sommes-nous capables de comprendre les leviers du succès, les moteurs de la performance, tels qu'ils sont perçus par les professionnels, salariés ou patrons ? »*

Avec un minimum de discipline, nous sommes parvenus à esquisser un cadre, une matrice, illustrant le schéma d'attribution de la réussite, en partant du postulat que l'expérience antérieure, si elle est valorisée, peut être un annonciateur de succès, au sein duquel l'âge n'a que peu ou pas d'importance.

Nous vous proposons d'observer une matrice bâtie autour de quatre causes/raisons de la performance que sont :

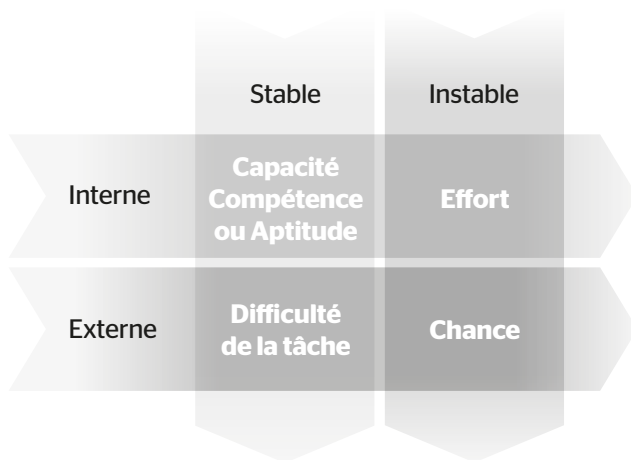
- **La Capacité ;**
- **La Difficulté de la tâche ;**
- **L'Effort ;**
- **La Chance ;**

En croisant ces quatre causes avec les quatre perceptions – on parle bien ici de perceptions et non de faits – possibles de la réussite ou de l'échec :

- **Stable ;**
- **Instable ;**
- **Interne ;**
- **Externe ;**

Pour comprendre le principe de cette matrice, il faut comprendre les interactions entre ces différents facteurs, la perception que l'individu a de chacun de ces éléments. Un facteur, interne ou externe, etc.

Mais voyons comment se dessine la matrice :



En quelques mots, tentons regarder au plus près du vécu du salarié, comment se dessine pour chaque salarié la perception qu'il a de la réussite et de ses capacités.

« L'attribution de la réussite interne contribue à la perception de compétence et à la persistance dans l'apprentissage. Ces perceptions vont en retour influencer positivement l'apprentissage, en augmentant son potentiel de réussite. Une spirale de succès est ainsi enclenchée. »

« En revanche, l'attribution d'un échec à un facteur interne et stable démotive. »

« L'attribution de l'échec à des facteurs externes et instables à peut-être

l'effet le plus néfaste, enclenchant une spirale négative de démotivation. »

« Les facteurs externes et stables peuvent être limitants ou facilitants, en fonction de la perception de l'apprenant. »

« Enfin, même après un échec, les espoirs de réussite ultérieure sont motivants et peuvent influencer positivement l'apprentissage, si l'individu attribue son échec à une cause « interne et instable » - par exemple un manque d'implication personnelle. »

« En somme, il vaut mieux attribuer des résultats positifs à des facteurs stables et internes et des résultats négatifs à des facteurs soit instables et internes, soit stables et externes, si l'on veut infléchir positivement l'apprentissage à venir. »

Les efforts doivent donc porter principalement sur la sensibilisation, afin d'offrir aux salariés/apprenants, homme ou femme, les conditions d'une nouvelle vision, afin de leur permettre de prendre ou reprendre confiance en leurs capacités. Autant de facteurs qui vont favoriser la confiance perdue en leurs capacités et en leur pouvoir de contrôle. Certaines expériences passées ou douloureuses, qui vont de l'échec scolaire ou professionnel, aux difficultés personnelles, peuvent également être des sources de résistance et de blocage face à des situations nouvelles.

Sans une action de sensibilisation soutenue, et un accompagnement effectif, nous sommes parvenus à la conclusion, qu'il est difficile d'imaginer qu'un processus d'apprentissage puisse se mettre en place de lui-même. Une situation, qui n'est en rien liée à la taille des structures.

Dans les faits, *« apprendre est un processus paradoxal voire conflictuel pour le salarié/apprenant. Il apprend souvent contre ses conceptions. C'est parce qu'on dépasse une certaine cohérence qu'on arrive à apprendre. L'objectif est de permettre au salarié/apprenant de transformer son système de pensée. »*

P. Ruelen

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va »
disait le sage.

MOTIVATION ET REPRÉSENTATION DE SOI

Difficile d'aborder la formation professionnelle, sans prendre en compte le paramètre déterminant qu'est la motivation et d'approcher au plus près des enjeux proprement dits de la formation. Arrêtons nous donc un instant sur cette composante. Paramètre déterminant de l'apprentissage, la motivation mérite sans nul doute une attention toute particulière, car si on peut admettre que celle-ci est en partie influencée par le contexte, elle demeure symptomatiquement personnelle et individuelle, et puise l'origine de sa dynamique entre référence au passé et aspirations d'avenir.

Très concrètement, l'intentionnalité se construit donc chez le salarié dans la rencontre entre les représentations de soi et les représentations de son environnement.

Si l'on admet communément que l'individu part à l'origine d'un désir qu'il confronte à la réalité et le transforme en projet - il s'agit en quelque sorte d'une image mentale d'une situation dont il attend une réalisation - le projet est donc d'abord et avant tout « un avenir imaginé » et souhaité. C'est à partir de ce moment qu'il devient volonté de réussite et recherche d'accomplissement. Ce n'est qu'une fois que le salarié/apprenant a « validé » sa motivation, que celui-ci peut alors se tourner vers son projet, élaborer une stratégie, en planifier les étapes, puis, se donner lui-même les moyens en se saisissant de ce qu'il a à sa disposition pour le réaliser.

Au cours de ses travaux, l'équipe a donc cherché à identifier les leviers susceptibles de renforcer ce processus dynamique et intentionnel qu'est la motivation par une démarche de sensibilisation très orientée « projet ». Une approche pour le moins nouvelle au sein de la filière.

Repositionner le rôle du maître d'apprentissage, du tuteur, du superviseur, du patron, ou plus généralement du N+1 qui assume la responsabilité de supervision ou d'encadrement est extrêmement important. C'est donc « le référent » qui va « porter » l'action de sensibilisation.

Mais il est toutefois important de prendre en considération le fait que si son projet est ancré dans son environnement, il dépend néanmoins étroitement d'un certain nombre de contraintes et de déterminants extrêmement différents et variables comme :

- Les contraintes et les ressources du milieu professionnel ;
- Des déterminants sociologiques, tels que les identités sociales et culturelles ;
- Des déterminants psychologiques, tels que, les aptitudes, les habiletés, les compétences, les intérêts personnels et/ou professionnels, la disponibilité, etc.

Cela signifie-t-il que tout individu est ainsi en partie "déterminé" sans en avoir toujours pleinement conscience ?

Pas tout à fait. La définition même d'un projet, est souvent l'occasion pour ce dernier d'appréhender un peu mieux ce qui conditionne ses possibilités et ses choix. Une telle mise à jour, facilite l'acquisition de nouvelles compétences, surtout lorsqu'un changement important s'impose à lui.

De fait, certains seront tentés d'évoquer l'émergence d'un nouveau mode de management : celui du management des compétences versus le management des talents.

Pour bien comprendre le contexte de cette analyse, il est important d'envisager le paysage professionnel dans son ensemble. Un paysage qui voit s'épanouir et coexister trois modèles distincts :

- Le management des qualifications ;

- Le management des compétences ;
- Le management des talents ;

Chacun de ces trois modèles véhicule un sens qui lui est propre, tout en s'attachant à caractériser la dimension « travail » au regard de la performance.

Ainsi, le management des qualifications, porte en lui des valeurs de loyauté et de fidélité et positionne la dimension travail comme l'ensemble des tâches à réaliser.

Le management des compétences, porte quant à lui des valeurs de compétence (somme toute normal, direz-vous) et d'adaptabilité, et positionne la dimension travail autrement. Celle-ci contient les savoirs faire et savoir être permettant d'affronter des événements.

Enfin, le management des talents, porte des valeurs d'excellence et de différence et positionne la dimension travail à un niveau supérieur, celui des défis à relever.

Quel point commun à ces trois approches ?

Je vous propose de faire avec nous un petit exercice pour tenter d'identifier par déduction le point commun à ces trois approches.

Nous venons de voir que chacun de ces trois modèles distincts, aborde la dimension travail sous un angle différent, mais au sein duquel se détachent les notions de **Productivité**, dans un cas, de **Qualité** et de **Réactivité** dans l'autre et enfin de **Différenciation** et de **Motivation**. Toutes ces notions nous renvoient à une seule et même composante : **La Performance**.

Mais par delà le bruit des pages qui se tournent, certains d'entre vous évoqueront la question du contexte métier, et en cela vous avez parfaitement raison. La notion de performance est certes contextualisée, mais elle demeure bien au centre des axes de travail, que l'on se place du point de vue du salarié, ou du point de vue de l'encadrement.

Informés et attentifs face à ces problématiques, vous êtes d'autant mieux armés pour accepter le changement, aborder la transition et l'incertitude.

RÉSUMÉ

On peut aisément conclure, qu'il est illusoire d'imaginer qu'une telle démarche puisse s'épanouir sans intentionnalité, c'est-à-dire sans projet.

Une vision partagée aujourd'hui par beaucoup d'acteurs de la formation à travers le monde, plus particulièrement, aux États-Unis, où de nombreux travaux ont été réalisés autour du projet de formation des adultes. Leurs principales conclusions, recoupent notre propre constat, et nous apprennent principalement :

- Que les efforts intentionnels des adultes en matière de formation sont largement sous-estimés et sont en réalité extrêmement courants ;
- Que l'ensemble des projets sont majoritairement conçus et réalisés par les apprenants eux-mêmes ;
- Que les projets sont majoritairement basés sur des raisons concrètes ;
- Enfin, que ces raisons sont de nature multiple, et se présentent plutôt sous la forme de ce que l'on pourrait appeler des "résultats attendus". En effet, les travaux ont révélé, ce que l'on savait déjà de manière empirique, que la motivation à apprendre dépend beaucoup de l'utilisation que l'individu compte faire ultérieurement de ces acquis, ou plus précisément de ce que son engagement dans un apprentissage peut lui apporter.

On parvient d'autant mieux à renforcer et à sensibiliser un individu en ses capacités à apprendre, que l'on parvient à renforcer sa croyance en sa capacité à réussir.

Pour apprendre il faut du temps, beaucoup de temps. Les enjeux personnels, les difficultés, les craintes pour l'emploi, les rythmes imposés, ne permettent bien souvent pas de prendre son temps et de demeurer en accord avec les rythmes ou les aspirations personnelles.

Afin d'éviter un désengagement massif, les organisations, petites ou grandes, doivent demeurer attentives afin d'aider les salariés à gérer au mieux ce dont ils disposent, et pour cela il faut insister sur la sensibilisation. Il appartiendra au tuteur, au superviseur, ou plus globalement au N+1 en charge du tutorat, ainsi que nous l'avons développé précédemment, de montrer au salarié/apprenant, qu'il faut parfois savoir perdre du temps pour en gagner ensuite.

Lire attentivement les consignes, prendre le temps de questionner un pair un tuteur, ou même encore, prendre le temps d'un regard rétroactif sur son action, revenir sur ses objectifs, revenir sur son carnet de bord - que l'on aura pris la peine de formuler au préalable - pour ne pas répéter indéfiniment les mêmes erreurs. Prendre le temps de faire connaissance avec les outils et les ressources mis à disposition, pour découvrir les meilleurs moyens de construire son projet, et envisager sa formation de manière optimale, afin d'augmenter son efficacité, pour ne pas travailler plus, mais travailler mieux. Un seul et même objectif, voire une seule et même motivation : développer et renforcer sa valeur actuelle et future.

« Les poubelles de l'histoire sont remplies de tendances prolongées. »

Alphonse Allais

L'EMPLOI DURABLE, AU-DELÀ DES MOTS, UN PROJET

« Définir des espaces de cohérence entre mobilités, formations et qualifications ».

Depuis 2007, une nouvelle tendance semble se faire jour dans les organisations. En effet, une première enquête de l'Observatoire CEGOS (2007), d'autres depuis on révélé la même tendance : les revendications collectives, cèdent peu à peu la place aux revendications individuelles des salariés. Les salariés ont peur de l'avenir, ou de leur avenir, et par voie de conséquence, leurs préoccupations sont avant tout individuelles.

Dans un tel contexte, il est important de se poser la question de la compétence, en termes d'opportunité plutôt qu'en termes de tendance, et ce en fonction des espaces concrets de changement dans lesquels elle aura à s'éprouver.

L'opportunité qui s'offre, tant au salarié qu'à l'employeur, est concrète et tangible, mais surtout elle est à portée de main et va sans aucun doute influencer sa manière d'apprendre.

Jusque là, au fur et à mesure de sa démocratisation, l'enseignement s'est vu confié aux enseignants plutôt qu'aux apprenants. Ainsi, plus les savoirs se sont structurés en programmes et plus ils ont été diffusés selon des modalités préétablies à destination de groupes définis et distincts, ce qui a tout naturellement renforcé la responsabilité des enseignants.

Or, l'expérience de ces dernières années a démontré, que les enjeux de la formation d'une part, de la certification des compétences acquises, susceptibles de leur donner une visibilité d'autre part, ne sont en effet pas les mêmes. Elles offrent une vision contrastée selon les espaces de mobilités offerts par la profession ou les professions au sens large.

Les espaces de mobilité - Cadre et responsabilités

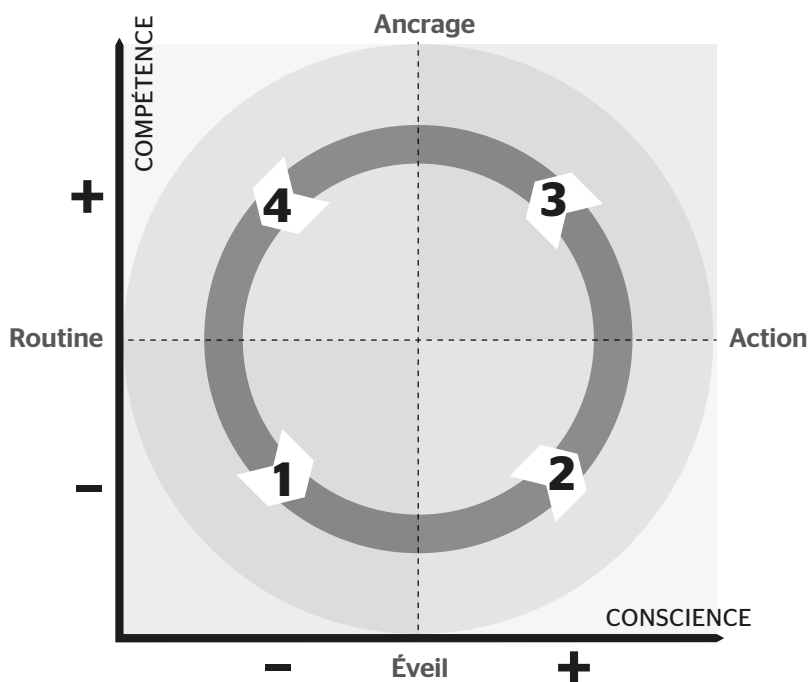
A la mobilité interne dans l'entreprise correspond un enjeu de professionnalisation. Pour être plus précis, ***une indispensable prise de conscience des salariés, de la nécessaire adaptation aux évolutions des activités, aux nouveaux modes d'organisation de l'entreprise et d'un développement de leur expertise.***

A cette même mobilité interne dans la branche, correspond un autre enjeu d'ouverture des possibilités d'évolution professionnelle. Car il ne faut pas sous estimer également la crainte d'être dépassé.

Du point de vue de l'employeur ou du manager de proximité, il est ainsi déterminant de créer une dynamique de « professionnalisation », donner envie de faire, en apprenant à repérer dans quel sens les dispositions personnelles de chacun l'orientent. Du point de vue du salarié, il faut faire la chasse aux convictions limitantes, car il n'est possible d'exceller que dans le domaine où nous porte notre nature. Il faut avant tout cesser de penser que c'est à force de résignation et d'acharnement que l'on parviendra à monter en compétence.

Mais plutôt que des mots, et des notions qui peuvent apparaître un peu flous ou peu explicites, intéressons-nous à un diagramme, assez peu connu, qui permet ici d'illustrer notre propos.

La roue de Dilts



Le diagramme de Robert Dilts pose quatre zones à l'intérieur d'un espace qui se décompose en deux orientations. Celle de la compétence au sein de laquelle la routine tient une place prépondérante, et celle de la conscience de l'individu :

- 1** – Je ne suis pas compétent et je ne le sais pas
- 2** – Je ne suis pas compétent et je le sais
- 3** – Je suis compétent et je le sais
- 4** – Je suis compétent et je l'oublie

Robert Dilts, chercheur américain, dont on retrouve souvent le nom associé à la PNL de 3^{ème} génération (Programmation Neuro Linguistique), a beaucoup travaillé avec Gregory Bateson (école de Palo Alto

- Californie) sur la modélisation de la réussite. Sans entrer de plein pied dans un univers par trop spécialisé, qui ne nous concerne pas directement, nous pouvons malgré tout observer la matrice de R. Dilts comme un outil.

Que nous dit le diagramme de Dilts (*cf. ci-dessus*) ?

Il identifie 6 niveaux logiques que sont :

- L'environnement ;
- Les comportements ;
- Les compétences ;
- Les valeurs et les croyances ;
- L'identité ;
- La mission ;

Dans son analyse, Robert Dilts, met en valeur le fait qu'un dysfonctionnement dans un niveau, entraîne inéluctablement des répercussions sur les autres niveaux.

De manière plus concrète, quelles indications et quel éclairage nous donne la matrice de Dilts ?

- Qu'il faut identifier les collaborateurs qui n'ont pas conscience de leur absence de compétence pour les amener au niveau 2.
- Qu'il faut aider ou accompagner les collaborateurs à l'étape 3 afin qu'ils s'y maintiennent.
- Qu'il faut mettre en œuvre des mesures concrètes pour éviter le risque de glissement à l'étape 4 dont la conséquence directe est de conduire à l'état 1.

Que l'on se trouve en position d'employeur ou de salarié, cette perception est tout aussi intéressante. Est-ce qu'il faut être un expert dans ses domaines pour comprendre les implications ?

Pas du tout. La démonstration que propose la matrice de R. Dilts, nous offre un éclairage différent : « où suis-je » et « où ai-je envie d'aller », sont les seules questions qu'il convient de se poser, pour comprendre comment on peut aborder le changement pour atteindre ses objectifs.

Ce qui nous permet de faire un lien vers les qualifications et les formations. Il n'est en effet pas possible de parler de mobilité interne, ou de développement des compétences, sans évoquer un autre enjeu, celui de l'ouverture des possibilités d'évolution professionnelle.

Formations et qualifications

Impossible donc d'aborder ce défi, car il implique pour les salariés **une plus grande lisibilité des qualifications** pour leur permettre de tracer des parcours « sectoriels » en cas de changement d'emploi, sans tenir compte d'un autre double enjeu ; celui qui consiste à faire face à des reconversions vers d'autres secteurs de la filière, et permettre des progressions de carrière « transversales ».

Prendre en main son destin d'apprenant, est une dimension un peu abstraite, et qui ne signifie aucunement être seul face à son apprentissage.

Mais poursuivons notre analyse et intéressons-nous au découpage des responsabilités entre les acteurs. Ainsi, si l'on considère que l'objectif est bien d'établir un nouveau compromis entre le développement des performances de l'entreprise et celui de l'employabilité des salariés, la responsabilité de l'entreprise peut être engagée au niveau de ces différentes formes de mobilité.

Selon les études récentes, nous pouvons envisager les choses de la manière suivante :

- ***À l'entreprise la gestion des compétences,***
- ***À la branche, la définition des repères objectifs des filières qui permettent de rendre plus lisibles les carrières possibles,***
- ***Aux pouvoirs publics l'accompagnement de la mobilité intersectorielle et le soutien à des montages entre entreprises et branche.***

Si cette répartition des responsabilités, au premier abord, peut sembler claire et par là même répondre aux attentes à la fois des employeurs, tant des petites que des grandes structures, et des salariés, elle suscite néanmoins de nombreuses interrogations quant aux conditions

nécessaires pour que chacun puisse assurer efficacement et durablement son rôle.

Arrêtons-nous une fois de plus pour aller au devant de la question qui se pose. L'obligation d'adapter les salariés à l'évolution de leurs emplois est certes aujourd'hui inscrite dans la loi, mais dans le contexte actuel de l'évolution rapide des emplois et des organisations, les emplois sont définis de façon moins stricte, surtout dans les petites structures, telles que celles de la filière. Plus précisément, moins en référence à des postes qu'à des fonctions ou des niveaux d'emploi. Lorsque l'on parle d'adaptation, celle-ci prend alors une dimension beaucoup plus importante qu'auparavant. Elle doit ainsi permettre une évolution conjointe des hommes et des organisations en adaptant les compétences à cette évolution.

Il est important de noter ici, que l'obligation d'adaptation, ne nécessite pas nécessairement une formation.

Un effort important de sensibilisation tant des salariés que des employeurs à ces enjeux est nécessaire.

On peut ici concevoir que le salarié soit responsable, au moins pour une part de sa formation, dès lors que ce dernier souhaite développer sa qualification pour pouvoir évoluer dans son emploi, son métier, sa carrière, ou plus globalement dans sa vie professionnelle.

De ce fait, il lui appartient à la fois, de prendre conscience de cette part de responsabilité qui lui incombe, et du nécessaire compromis à trouver entre le développement de ses compétences, qui doit lui permettre d'évoluer dans sa vie professionnelle, et l'utilisation que peut en faire son entreprise. Une responsabilité qui prend une saveur particulière dans les très petites structures du commerce traditionnel.

Rénover la notion de compétence : une sensibilisation difficile

La possibilité d'introduire des segmentations spécifiques en lieu et place des catégories antérieures (grades, postes, fonctions, etc.), ne va pas de soi. Les appellations des emplois ne se substituent pas facilement

aux modalités de gestion actuelles au sein d'une filière traditionnelle supportant des identités collectives fortes.

Prenons un exemple pour illustrer une fois de plus notre propos. Dans le métier, on constate en général une coexistence des concepts, ou les vocables nouveaux se superposent aux anciennes appellations. Dans la pratique, les plus anciens sont naturellement plus prégnants que les nouveaux, compte tenu de leur enracinement dans les mentalités. Du coup, chaque mise à jour des connaissances, est vécue comme une rupture par rapport au passé. Par voie de conséquence, c'est donc la notion même de compétence qui est à dépoussiérer.

La compétence, une notion qui exige de chacun une remise en question

Outre l'acquisition d'une méthodologie d'apprentissage, l'individu, homme ou femme, sans distinction d'âge, doit accepter de modifier ses propres représentations de la compétence qui vont influencer son apprentissage - apprentissage s'entend ici au sens d'apprendre - et parfois même ses propres représentations de soi.

La recherche a beaucoup avancé dans ce domaine, et les résultats démontrant l'influence des croyances sur la santé s'accumulent. Ainsi, en psychologie on parle de « l'effet Pygmalion » (cf. « *Signes de reconnaissance* »), mis en lumière par Robert Rosenthal. Celui-ci a montré que des élèves de niveau équivalent obtenaient des résultats scolaires significativement différents selon que leurs enseignants les croyaient a priori bons ou médiocres.

Les nombreuses études exploratoires se sont appuyées sur des travaux non moins nombreux, et qui vont dans ce sens : « *tout apprentissage est une transformation profonde, il faut changer pour apprendre et on change en apprenant* ».

« Dites-le moi et j'oublierai, apprenez-moi et je pourrai m'en souvenir, impliquez-moi et j'apprendrai. »

Benjamin Franklin

BOUSCULER LES CERTITUDES

S'il est clairement établi que chacun a sa propre façon d'apprendre, c'est-à-dire différentes dispositions à recueillir et à traiter l'information selon son mode de fonctionnement préférentiel, c'est à dire, selon, son histoire, son éducation, son expérience, le risque majeur auquel l'individu est confronté est de confondre information et connaissance. Il est d'autant plus important de sensibiliser l'individu à ces deux composantes antinomiques, et ce, qu'il soit dans la position d'employeur ou de salarié apprenant. Avoir lu ne suffit pas (on retient 10 % de ce qu'on lit). Certes, l'utilisation des nouvelles technologies bouleverse une nouvelle fois en profondeur notre relation à l'information, au savoir et à la connaissance, mais, les nouvelles technologies, ne se suffisent pas par elles-mêmes aussi légitimes soient-elles dans notre modernité sociétale.

La part de l'échange, de la collaboration, du socio-collaboratif permet d'engager les apprenants dans une véritable construction du savoir, en traitant et transformant l'information :

« En cherchant à comprendre et à se faire comprendre, on améliore du même coup notre propre compréhension ».

Apprendre est une dimension qui va bien au-delà du processus individuel, centré sur le salarié/apprenant, au cours duquel chacun, homme ou femme, construit son savoir en s'appuyant sur ses connaissances antérieures, tout en modifiant ses propres représentations.

Cette prise de conscience introduite par une sensibilisation importante, va tout naturellement transformer l'individu de manière profonde. La connaissance prend alors une dimension nouvelle qui va mettre en évidence la capacité de l'apprenant/salarié à mobiliser ses connaissances dans une activité donnée. Cela passe par un dépoussiérage de certaines certitudes attachées notamment au diplôme, pour pouvoir s'affirmer dans une volonté de valorisation et de sécurisation des parcours professionnels.

Pourquoi faudrait-il donc refonder une notion qui, si l'on interroge les professionnels, ne semble pas poser de problème de définition ?

Parce qu'on ne peut considérer la compétence seulement comme un état, au risque de la limiter à des ressources (connaissances, savoir-faire, etc), de même, que ne pas prendre en compte le processus d'activation de ces ressources, risque de masquer les nombreux aspects de la notion même de compétence.

Une notion, pas si simple que cela car elle est structurée autour des deux dimensions clefs que sont :

- **L'adaptation au changement**
- **La capacité à agir de façon autonome**

Il s'agit ici, et c'est l'un des propos de cet ouvrage, de permettre au salarié/apprenant, comme à l'employeur, ou au superviseur, auquel revient le rôle de « sensibilisateur », de prendre la mesure de la dimension « compétence ». Porter un nouveau regard, sur « les savoirs » qui lui permettent d'être capable de faire ou d'intervenir d'une certaine façon dans une situation donnée, lui permettre « d'ordonner séquentiellement une conduite ».

L'évolution des compétences

Mais poursuivons plus avant notre parcours, dans les méandres du fonctionnement humain. De quoi parle-t-on lorsqu'on aborde la notion de compétence ?

De quoi s'agit-il au final ?

Ces compétences clefs identifiées, sont principalement :

- **Celles qui sont désirables et valorisées ;**
- **Celles qui sont utiles dans de nombreux domaines ;**
- **Celles dont tous les individus/salariés ont besoin ;**

Forts de cette nouvelle définition, il nous reste pourtant un point important sur lequel il est déterminant d'insister ; Le développement des compétences ne se fait pas uniquement par l'enseignement ou l'apprentissage initial. Celles-ci s'acquièrent et se développent tout au long de la vie, par l'expérience, l'action et l'interaction. Le milieu du travail est également responsable du développement et de la transmission des savoirs nécessaires.

Chacune de ces compétences repose sur une combinaison d'aptitudes :

- Pratiques et cognitives ;
- De connaissances (y compris des savoirs tacites) ;
- De motivation ;
- D'orientation de valeurs ;
- D'attitudes ;
- D'émotions ;
- Et d'un certain nombre d'éléments sociaux et comportementaux ;

Des aptitudes qui ensemble peuvent être mobilisées pour agir de manière efficace en situation et qui peuvent paradoxalement se perdre, si elles ne sont pas employées activement.

Vous voyez dès lors sans aucun doute se dessiner une nouvelle organisation du travail, avec une plus grande polyvalence et une plus grande autonomie dont l'individu doit prendre la mesure.

En conséquence, permettre au salarié de se confronter aux conditions de valorisation des compétences est également un processus déterminant. De plus, il est difficile d'imaginer qu'un tel processus puisse se mettre en place de lui-même.

« Si, dans un groupe donné, chacun sait quelque chose mais n'a pas conscience que ses partenaires le savent également, la révélation par un agent extérieur quelconque permet de transformer ces connaissances privées en une connaissance publique, ouvrant ainsi des possibilités inédites de débat et de changement. »

Michel Crozier

RÉNOVER LA NOTION DE COMPÉTENCE, C'EST REMETTRE LA MOTIVATION AU COEUR DU PROCESSUS

Dans la continuité, ainsi que nous l'avons plus haut, l'un des propos de cet ouvrage est d'aider l'individu à prendre la mesure de la notion de compétence, la composante seconde est de renforcer ce processus dynamique et intentionnel qu'est la motivation par une démarche de sensibilisation très orientée « projet ».

Le rôle du maître d'apprentissage, du tuteur, du superviseur, du patron, ou plus généralement du N+1 qui assume la responsabilité de supervision ou d'encadrement est extrêmement important. C'est donc « le référent » qui va « porter » l'action de sensibilisation sur lequel porte

de rôle de renforcement des liens, des relations, de la communication entre les différents acteurs ; salariés/apprenants d'un côté, et référents ; tuteurs, maîtres d'apprentissage, de l'autre.

Ce dialogue et cet échange, doit aboutir à ce que les ressources mises en place, permettent :

- Appréhender les enjeux de la formation professionnelle ;
- Éclairer les dispositifs existants ;
- Relever leurs défis personnels ;
- Renforcer leur motivation.

Un postulat à double détente

Mais il s'agit là d'un réel défi, qui peut même constituer un frein majeur dans de nombreux cas. Car le postulat qui a servi de point de départ au projet initié par l'organisation professionnelle est à double détente :

- L'importante évolution du métier et des enjeux stratégiques majeurs pour une profession marquée par des tensions sur l'emploi et de réelles difficultés pour recruter et fidéliser le personnel.
- La nécessité de mettre au centre des préoccupations, le développement et l'adaptation des compétences, en renforçant la reconnaissance des qualifications.

Ces deux orientations complémentaires ont constitué l'axe principal des actions menées, et constitue également l'un des buts cet ouvrage, avec pour seul et unique objectif de parvenir à offrir sur le long terme, une plus grande employabilité aux salariés et une vision plus claire de leur rôle aux employeurs de la filière.

Porter une action de sensibilisation à l'importance de la formation continue au quotidien, signifie à la fois, aider les salariés à reprendre le contrôle de leurs situations individuelles actuelles et les aider également à prendre en main leurs projets futurs.

En offrant la possibilité aux salariés de construire et de sécuriser leurs parcours professionnels par une démarche structurée d'élargissement

de leurs compétences on construit une stratégie de changement social sur le long terme, en mettant le salarié apprenant au centre du projet.

Nous avons choisi une nouvelle fois la voie de la métaphore pour servir notre propos.

Une très ancienne légende hindoue qui ne nous est parvenue qu'en partie, raconte qu'il fut un temps où tous les hommes étaient des dieux. Mais les hommes abusèrent tellement de leur divinité que Brahma, le maître des dieux décida de leur ôter le pouvoir divin et de le cacher dans un endroit où il leur serait impossible de le retrouver. Le grand problème fut donc de lui trouver une cachette.

Lorsque les dieux mineurs furent convoqués à un conseil pour résoudre ce problème, ils proposèrent ceci : « *Enterrons la divinité de l'homme dans la terre* ». Mais Brahma répondit : « *Non, cela ne suffira pas, car l'homme creusera et la trouvera* ».

Alors les dieux mineurs répliquèrent : « *Dans ce cas, jetons la divinité dans le plus profond des océans* ».

Mais Brahma répondit à nouveau : « *Non, car tôt ou tard, l'homme explorera les profondeurs de tous les océans, et il est certain qu'un jour, il la trouvera et la remontera à la surface* ».

Alors les dieux mineurs conclurent : « *Nous ne savons pas où la cacher car il ne semble pas exister sur terre ou dans la mer d'endroit que l'homme ne puisse atteindre un jour* ».

Alors Brahma dit : « *Voici ce que nous ferons de la divinité de l'homme : nous la cacherons au plus profond de lui-même, car c'est le seul endroit où il ne pensera jamais à la chercher* ».

Depuis ce temps-là, conclut la légende, l'homme a fait le tour de la terre, il a exploré, escaladé, plongé et creusé, à la recherche de quelque chose qui se trouve en lui.

« Le bien est l'ennemi du mieux »

Mais projetons-nous dans une nouvelle dimension, avant tout prospective. En regardant le travail accompli, depuis de nombreuses années dans le domaine de la formation des professionnels de la filière, tant de manière quantitative que qualitative, on constate deux choses plutôt encourageantes :

- En premier lieu, et cela concerne la très grande majorité des entreprises de la filière, quelle que soit leur taille, celles-ci ne deviennent pas meilleures, parce qu'elles sont déjà plutôt bonnes.
- En second lieu, cela concerne cette fois les hommes, si les salariés ne deviennent pas meilleurs, c'est parce qu'ils sont plutôt assez compétents.

Le propos n'est pas, vous l'aurez compris, de faire état d'un optimisme béat, et de justifier par la même le peu d'intérêt, accordé à la formation professionnelle. Mais il s'agit plutôt de donner une nouvelle direction aux entreprises de la filière, une nouvelle vision ou une nouvelle stratégie, et de faire en sorte que employeurs et salariés s'investissent à la fois individuellement et collectivement dans cette démarche. Notre observation aussi positive qu'elle paraisse au premier abord, est certes encourageante, mais elle ne doit pas occulter l'importance de sensibiliser chacun à la perspective offerte par l'élargissement des compétences.

Si nous avons relevé cette apparente contradiction, c'est principalement pour révéler à chacun l'importance qu'il y a à orienter sa démarche professionnelle vers le « **meilleur** » en lieu et place du « **bon** », pour faire face aux enjeux et aux défis du marché actuel.

Vous trouverez sans doute étrange de voir abordée dans ces lignes, la notion de compétence sous un éclairage pour le moins différent. Mais l'expérience nous a permis de prendre la mesure des résistances de chacun et c'est à ces résistances que nous voulons faire écho. De fait, il nous est apparu déterminant, d'insister sur le fait qu'il appartient aux différents acteurs, salariés et chefs d'entreprise, de prendre conscience, que s'engager dans une démarche de formation, ne signifie pas que l'on n'est pas assez compétent ou que l'on n'a pas les réponses aux questions qui se posent à la profession. Mais bien, que l'on est capable, avec humilité, de prendre la mesure des changements et des défis qui nous sont imposés, de poser les questions et de trouver les réponses et les solutions qui nous permettrons d'y faire face.

Nous vous avons présentés, plus haut dans cet ouvrage, la matrice de Robert Dilts. Revenons si vous le voulez bien sur ce que nous dit Robert Dilts justement : « *le concept de soi est une carte de notre identité*

que nous construisons principalement à partir des croyances relatives à notre potentiel et nos limites. Ce concept inclut des caractéristiques que nous percevons comme désirables, et celles que nous percevons comme indésirables. La matrice de l'identité est un moyen d'identifier ces croyances fondamentales qui influencent notre perception et notre expression de nous-même ».

En d'autres termes, Rober Dilts nous aide à poser des questions en mots simples et à mettre nos croyances en perspective autour de :

- Ce que je suis, qui caractérise, ce que j'ai toujours été et ce que je serai toujours ;
- Ce que je pourrais devenir ;
- Ce que je n'ai jamais été et ne serai jamais ;

Toujours selon Robert Dilts, les croyances s'adressent à ce que nous voulons ou ne voulons pas être. En regardant attentivement cette matrice, ou ce diagramme (cf. page 43), nous voyons tracé le champ des relations entre les différentes croyances à propos de l'identité de l'individu. Dans ce champ, aussi vaste que l'est l'humain lui-même, on observe des contraires et des polarités qui s'opposent ou se superposent.

La matrice de l'identité de R. DILTS

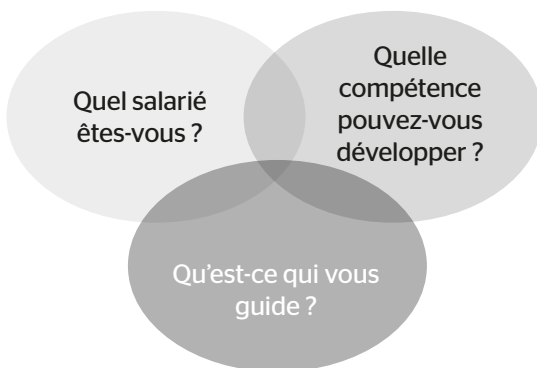
	Je ne suis pas	Je pourrais devenir	Je suis
Je veux être	Limites (frustré, coincé)	Potentiel (Espoir, excitation)	Nature profonde (Paix, satisfaction)
Je ne veux pas être	Frontières (détermination)	Faiblesses (Anxiété, peur)	Ombre (Honte, culpabilité)

Nous avons volontairement éludé, les problèmes liés à l'identité, car dès lors qu'il s'agit d'utiliser un langage plutôt figuratif voire métaphorique (symbolique ou archétypal), il nous a semblé que ce dernier était quelque peu éloigné du propos premier de cet ouvrage. Les plus passionnés nous pardonneront, je l'espère également, cette omission volontaire qui nous permet de conserver un caractère abordable des concepts proposés.

De la théorie à la pratique, il n'y a qu'un pas que nous vous proposons de franchir en toute simplicité.

Prenez le temps de parcourir chacun des six espaces de la matrice de Robert Dilts, afin de percevoir que nous sommes, en temps qu'individus, bien plus, que l'émotion ou l'énergie associée à chaque croyance. Prenez le temps également d'identifier celle de ces croyances - avec sa manifestation émotionnelle -, qui pose problème. Le fait de parcourir ces différents espaces, vous permettra outre de transférer des ressources d'un élément à l'autre, mais surtout de saisir les perspectives offertes par le transfert de certains éléments aux vers les autres éléments du système.

Certains férus de PNL (Programmation Neuro Linguistique) qui se définit comme un modèle génératif de la communication, de l'apprentissage et du changement (elle est présentée comme la synthèse d'un travail d'observation et de compréhension), trouveront certainement quelque peu simpliste, voire réductrice, notre approche et nous acceptons le reproche, car en la circonstance, il sert notre propos et nous permet d'assurer une transition naturelle vers une mise en situation de l'individu qui peut être illustrée par les trois cercles dans une étroite relation d'interdépendance :



Une dualité difficile :

L'évolution des compétences implique en effet une dualité difficile à régler ; d'une part, le fait que les salariés s'approprient l'idée de l'importance de développer leurs compétences et d'autre part, le fait que cette évolution leur confère une réelle liberté et une responsabilité au sein de la démarche globale de formation tout au long de la vie.

Il est clairement établi que la formation conduit à des changements. Mais le changement le plus important est un changement de pensée et il nous faut dès lors, sensibiliser les personnels à cette évolution. D'autant plus importante qu'elle consiste à passer d'un mode de questionnement tel que : « *Quel est le rôle de la formation ?* », à un mode de pensée conduisant à envisager ses compétences de manière globale pour être plus performant, pour être en mesure de saisir des opportunités, pour être un meilleur salarié afin de « faire » une entreprise meilleure.

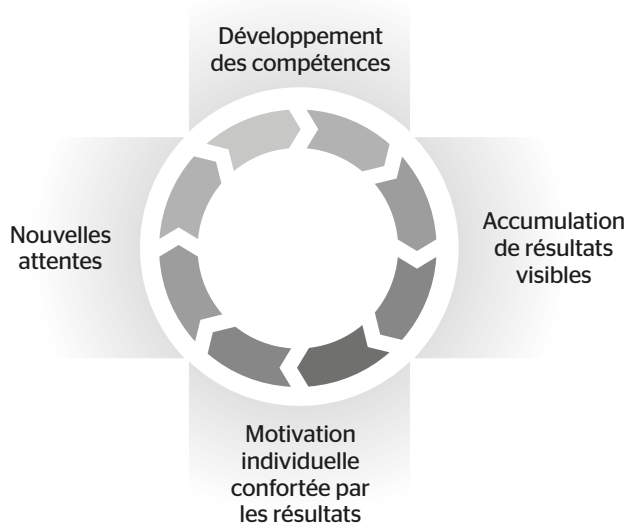
Le développement des compétences : « accélérateur » de performance

Nous avons pu constater tout au long de notre travail de recherche et compilation de données, que la démarche de formation était très souvent principalement motivée par la peur d'être laissé de côté ou dépassé professionnellement. En entretenant ce sentiment, en laissant s'épanouir cette spirale quelque peu négative, on ne favorise pas l'émergence d'une démarche proactive au sein de laquelle le développement des compétences devient un moteur.

Il s'agit de faire prendre conscience au salarié que la perception qui consiste pour lui, ou pour elle, à regarder la formation « de l'extérieur », comme un luxe de circonstance, est une perception erronée. Il nous faut sensibiliser chacun, impliquer chacun dans l'action afin de lui permettre de percevoir le développement des compétences de « l'intérieur », de manière presque organique. Celle-ci doit devenir un prolongement naturel de sa démarche professionnelle, pour lui permettre de répondre au défi de son employabilité actuelle et future.

De manière plus générale, il s'agit de lutter contre la « sédentarisation intellectuelle », d'introduire une forme de roue de Deming que les

professionnels pratiquant le HACCP connaissent parfaitement et que l'on pourrait appeler ici l'amélioration continue des compétences :



Il n'est toutefois pas ici question de répondre à la double interrogation : « *Suis-je assez ambitieux(se) ?* » ou « *Ai-je les possibilités pour... ?* », car l'évolution professionnelle ne se mesure par rapport à la quantité de compétences acquises mais par la qualité des ressources développées et mises au service de l'action qui permet d'agir en situation.

Mais la profession, les organisations au sens large, n'ont pas juste besoin aujourd'hui de personnels disciplinés, car la discipline par elle-même ne produit pas d'excellents résultats. Elles n'ont pas non plus besoin de personnels juste compétents. Elles ont besoin de personnels capables de proposer une réflexion sur le métier, pour construire une action professionnelle disciplinée capable de faire la différence dans un contexte économique difficile et fortement concurrentiel.

Si cet essai parvient à convaincre chacun, salariés et entrepreneurs, que l'élargissement des compétences doit faire partie intégrante d'une démarche personnelle réfléchie, et pas seulement de salarié ou patron responsable, mais d'individu responsable, quel que soit son niveau de compétences initial, ses possibilités ou ses ambitions personnelles, nous pourrions considérer que nous avons rempli notre contrat.

« Je fais toujours ce que je ne sais pas faire, afin d'apprendre à le faire. »

Pablo Picasso

LA REMISE EN QUESTION DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

Se mettre en situation d'apprendre, constitue pour certains une barrière quasi infranchissable. Cette réalité constatée de manière transversale ne se limite pas aux seules organisations.

De plus, la notion même de compétences ne peut en aucun cas être simplement réduite à un ensemble de devoirs et de capacités à établir des relations ou à résoudre des situations.

Elle s'inscrit dans une logique d'action directement influencée par les normes et les pratiques culturelles de l'organisation ou du groupe fonctionnel dans lequel évolue le salarié. Ces normes et ces pratiques qui structurent des représentations différenciées, des relations interpersonnelles, des valeurs, des comportements, etc. vont directement impacter l'action et constituent en cela autant d'éléments fondateurs de la compétence.

C'est en cela que l'on peut dire à l'image de Jean-Bernard Fournier (Universitaire spécialiste de l'intelligence artificielle), que *« ...le véritable professionnalisme se forge dans l'apprentissage d'une culture. A ce titre, la compétence devient culturelle et la culture une ressource »*. (...) *« La culture réelle au sein de l'entreprise se forge dans les situations de travail et non dans les grands principes managériaux »*.

L'analyse culturelle devient alors un puissant moyen d'éclairage de l'action professionnelle. La filière traditionnelle dispose d'une richesse culturelle immense acquise au fil des décennies, de pratiques encrées dans les traditions maritimes et gastronomiques, qu'elles soient régionales ou locales.

Prendre en compte ces nombreux facteurs culturels permet de rendre compte de la diversité des comportements au travail. Ainsi, quelque soit le métier, il n'existe pas, de fait, une seule façon de se comporter et de réussir dans un métier. La gestion des compétences pour une organisation et à plus forte raison dans la poissonnerie traditionnelle, doit également se tourner vers la gestion de la diversité. De fait, la remise en question induite par le développement des compétences est un engagement personnel qui va au-delà des seuls savoirs faire métier.

La reconnaissance des compétences

Les post analyses réalisées tout au long des différentes phases de nos travaux, ont permis de mettre en lumière le fait que les contenus d'emploi dans la profession sont devenus de plus en plus « *immatériels* ». Cette « *dématérialisation* », a pour conséquence directe que les progressions professionnelles ne se font pas à mesure que les compétences s'acquièrent.

Dès lors qu'une plus grande diversité des situations de travail dans la filière est constatée, situations qui correspondent pourtant aux mêmes appellations, est avérée, se pose donc tout naturellement la question de l'émergence, de l'élargissement des compétences nouvelles et de leur reconnaissance.

Il devient alors déterminant pour chacun des acteurs de la filière professionnelle de lever toute ambiguïté quant à la reconnaissance de ces mêmes compétences :

- Les salariés, car ils sont attachés aux compétences qu'ils détiennent ;
- Leurs représentants, afin de respecter une logique d'équité, certes relative, quant à leur valorisation ;

- Les responsables d'encadrement, pour leur permettre de mieux diriger leurs équipes par une organisation du travail adaptée ;
- Les dirigeants, parce qu'ils cherchent à répondre à un double objectif, entre efficacité globale et productivité accrue ;

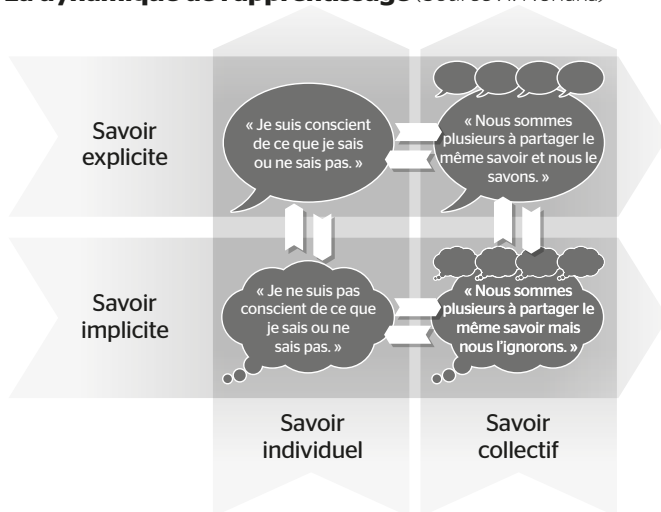
Ainsi, les ressources de sensibilisation déployées jusqu'à présent ont été élaborées afin de mettre en perspective un travail dans les trois dimensions :

- **De l'observation,**
- **De la communication,**
- **De la collaboration.**

L'un des éléments les plus significatifs est le fait que les salariés n'ont pas toujours conscience de l'étendue de leurs savoirs, et ne sont pas toujours capables spontanément d'explicitier les contours de leur expertise. Constat auquel il faut ajouter le fait qu'ils peuvent retenir intentionnellement l'information dans une volonté de contrôle ou d'indépendance voire même, pour éviter qu'elle puisse venir à être communiquée aux autres salariés.

Si l'on porte un regard vers d'autres cultures, deux auteurs japonais, L. Nonaka et H. Takeuchi, ont montré que l'apprentissage est un processus circulaire :

La dynamique de l'apprentissage (Source : I. Nonaka)



Autrement dit, on peut légitimement voir l'autonomie, non pas comme l'antinomie du lien, mais peut-être bien sa forme la plus aboutie, ce qui n'est pas sans nous obliger à revoir notre vision du processus d'apprentissage lui-même.

Évolution professionnelle et nature des compétences

Les entreprises de la filière se sont, au fil du temps, si on peut dire, rapprochées du réel, comme le montre la part grandissante que représentent les C.Q.P. (Certificats de Qualification Professionnelle), en lien avec les activités pour les salariés de la filière.

La volonté de la Confédération Nationale est de mettre en place un projet de sensibilisation qui s'appuie sur le souhait de proposer aux salariés des outils de lisibilité, pour leur permettre de faire le lien entre les pratiques de travail et la conception de l'expérience.

On peut ainsi donner un cadre général à la place stratégique de la valorisation d'un parcours individuel, afin de développer l'employabilité de chaque salarié, homme ou femme, indépendamment de son âge.

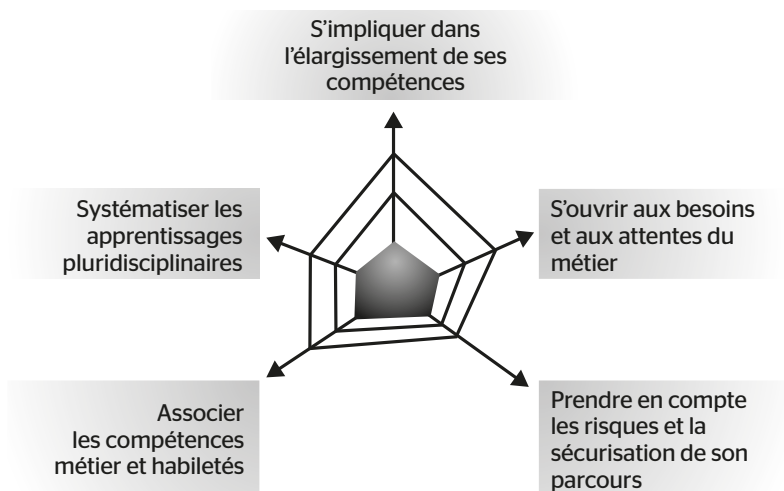
Types d'évolutions	Compétences valorisées	EXPERTISE
Évolutions verticales vers des postes de management	Font appel à des compétences complémentaires aux compétences techniques, telles que peuvent être des savoirs non formalisés comme des compétences comportementales, relationnelles qui font une large part à la valorisation de la personnalité. Il ne s'agit pas ici de valoriser une expérience professionnelle mais plutôt de mettre en avant une envie, un dynamisme ou même une certaine forme de charisme	PERSONNALITÉ
Évolutions vers d'autres métiers ou d'autres filières	Bien qu'encore minoritaires, elles font appel à la valorisation d'un parcours individuel plutôt qu'un à un parcours type. On valorise alors une connaissance du secteur et des expériences, des situations et des contextes professionnels.	EXPÉRIENCE

Une sensibilisation en cinq composantes

Nous pouvons donc synthétiser la finalité de cette dernière phase du projet de la Confédération Nationale sur la sensibilisation à l'élargissement des compétences en posant le diagramme suivant :

Caractéristiques des cinq principes fondateurs de la stratégie individuelle

L'idée directrice est de caractériser l'intérêt stratégique pour le salarié de chaque domaine considéré comme prioritaire pour le développement de son employabilité.



Les cinq principes que nous avons identifiés, prennent en compte les nombreux points de vue de la notion de compétences au sein de la profession.

Dans cet effort de recherche de compétences, sur quoi la profession peut-elle compter pour préserver ses intérêts stratégiques et pour assurer sa prospérité ?

Sans aucun doute, ses hommes et ses femmes !

Une réponse qui renvoie à la fois à deux logiques et à deux horizons différents. La première est une logique de valorisation de la position dans laquelle se trouve aujourd'hui la poissonnerie traditionnelle et qui peut lui permettre de se saisir à court terme d'opportunités pour assurer l'avenir de la filière. La seconde est d'avantage une logique de long terme, et qui doit lui permettre d'assurer une prospérité durable.

Il est clair que notre éclairage peut être vu de manière trop « utilitariste », trop réductrice, voire égoïste, face aux défis immédiats qui sont imposés à la profession, et à la préparation de son avenir à long terme. Toutefois, nous avons volontairement souhaité retenir cette approche car elle nous apparaît plus visuelle. En effet, les cinq dimensions de la caractérisation décrivent en fait les modalités d'action pour le salarié.

Dans un contexte de tension sur l'emploi il est déterminant d'ajouter de la valeur autrement, d'attirer et de retenir les meilleurs éléments.

CONCLUSION

Nous voici parvenus au bout de notre tentative de faire prendre conscience aux acteurs professionnels de l'importance qu'il y a pour eux à élargir leurs compétences.

Il ne suffit pas simplement de faciliter la hiérarchisation et l'accès à l'information. À ce stade, nous espérons que chacun aura compris qu'il s'agit avant tout de forger une culture de l'amélioration, et du développement des compétences en prenant en compte la diversité. Rendre le salarié apprenant autonome et responsable de son apprentissage ne signifie pas qu'il doit être seul face à son apprentissage et à sa préoccupation qui est de développer son employabilité dans un contexte de tensions sur l'emploi, réelles et sérieuses.

Pourquoi rechercher à l'extérieur des compétences s'il est possible de les trouver en interne ?

On admet communément que la pertinence et la validité d'une approche dépend de la qualité de ceux qui l'utilisent. Plus les acteurs de la filière, salariés et employeurs, disposeront d'informations, de points de repère, de critères, d'objectifs, de projets, etc. plus il leur sera facile de s'engager dans une démarche structurée et pérenne permettant de construire l'avenir d'une filière dont les hommes et les femmes constituent la principale richesse.

TABLE DES MATIÈRES

COMMENT LIRE CE LIVRE ?	PAGE 4
LE CONTEXTE	PAGE 5
LE RATIONNEL DE NOTRE DÉMARCHÉ	PAGE 7
INTRODUCTION	PAGE 9
UN CONSTAT À L'ÉCHELLE DE LA FILIÈRE	PAGE 13
VERS UNE VISION GLOBALE	PAGE 21
À CHACUN SA PROPRE FAÇON D'APPRENDRE	PAGE 27
MOTIVATION ET REPRÉSENTATION DE SOI	PAGE 35
L'EMPLOI DURABLE, AU-DELÀ DES MOTS, UN PROJET	PAGE 41
BOUSCULER LES CERTITUDES	PAGE 49
RÉNOVER LA NOTION DE COMPÉTENCE, C'EST REMETTRE LA MOTIVATION AU COEUR DU PROCESSUS	PAGE 53
LA REMISE EN QUESTION DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	PAGE 61
CONCLUSION	PAGE 67

BIBLIOGRAPHIE

H. Becker, Les Ficelles du métier - Comment conduire sa recherche en sciences sociales.

J.-Ch. Fauvet, L'Élan sociodynamique, Éditions d'Organisation, 2004.

R. Rosenthal, Pygmalion à l'école - L'attente du maître et le développement intellectuel des élèves.

Nonaka, H. Takeuchi, La Connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante, trad. fr. De Boeck Université, 1997 (1^{ère} édition 1995).

Seniors tuteurs, comment faire mieux. B. Masingue, mars 2009

J.-M. Barbier, Savoirs théoriques et savoirs d'action, PUF, 1996.

A. Hatchuell, B. Weil, L'Expert et le système, Économica, 1992.

J. Leplat, Regards sur l'activité en situation de travail, PUF, 1997.

P. Pastré, « Le rôle des schèmes et des concepts dans la formation des compétences », Performances humaines et techniques, n°71, 1994, p. 21-28.

J. Piaget, Réussir et comprendre, PUF, 1974.

A. Savoyant, « Éléments d'un cadre de l'analyse de l'activité : quelques concepts essentiels de la psychologie soviétique », Cahiers de psychologie, 22, 1-2, 17-25, 1979.

G. Vergnaud, « Au fond de l'action, la conceptualisation », in J.-M. Barbier (sous la dir. de), Savoirs théoriques et savoirs d'action, PUF, 1996.

« Vers une cartographie des compétences », Enquête Formation Permanente, Formation Permanente n°4932, juin 1998, p 45-55, D. Le Roux, V. Besson, C. Soubidan.

« Organisation et management des compétences », A. Meignant, Club DEFI, novembre 1997.

« Le rôle de l'entreprise dans la formation tout au long de la vie », CEDEFOP, novembre 1997.

« Les contraintes nouvelles de formation dans les entreprises », J. Delcourt, Institut des Sciences du Travail, septembre 1994.

« Evaluation du développement des compétences dans un système de formation en alternance organisé en modules », G. Munoz.

« De la gestion des métiers à la gestion des compétences : vers une organisation apprenante. », Direction des Affaires Sociales et de la Communication, Cas Framatome.

« De la transmission professionnelle », Stratégies et compétences, Yvon Minvielle, n°11-12, octobre-novembre 1996.

« Construire et évaluer des compétences : questions à C. Fortin (ACF CI), à A. Bakatolah (UNESCO) et à C. Bressaud (CFDT) », Centre Inffo, Inffo Flash, n° 462, 1er au 15 octobre 1996.

« Production et/ou construction des compétences », Stratégies et compétences, n°15-16, février-mars 1997.

« Organisation apprenante : quelle alchimie ? », Inffo Flash, n°493, 1^{er} mars, Centre Inffo.

« La formation tout au long de la vie. Une histoire de filiations et de transformation des compétences », P. Mayen, Centre Inffo, Actualité de la Formation Permanente, n°141, avril 1996.

« Le salarié peut-il être tenu pour seul responsable de l'entretien de ses compétences ? », Entreprise et carrières n°440, juin 1998.

« Le co-investissement formation », Etude réalisée pour la Délégation à la Formation Professionnelle Etudes et Actions expérimentales par Interface Etudes et Formation, P. Carré, F. Vidal, avril 1989.

« Employabilité », A. Lebaube, et « La notion de compétence passe par le chemin de la technicité », S. De Witte, Le Monde Initiatives, 16 juillet 1998.

« Dirigeants de PME : autodidaxie ou a utopraxéologie ? », G. Le Meur, Education Permanente n°114, 1993.

Dossier « Vers l'organisation qualifiante », Le mensuel de l'ANACT, n°188, octobre 1993.

« Les théories de la motivation : quelle application aux situations de formation ? », C. Batal, et "Projets et Formation", S. Michel, Point Recherche, N° 58, mars 1992.

« Vers une carte personnelle de compétences. Reconnaître, valider les compétences des femmes en Europe. Dans le cadre du programme NOW. »

« Du reengineering à l'apprentissage, vers des processus apprenants ? », G. Loss, Personnel, ANDCP, n°376, janvier 1997.

« Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », D. Bouteiller, Gestion, volume 22, n°3, automne 1997.

« L'organisation qualifiante et ses enjeux 10 ans après », M. Parlier, C. Perrien, D. Thierry, Revue française de gestion, novdéc 1997.

« L'organisation fait-elle apprendre ? », F. Charue, Education Permanente.

« Organisation qualifiante : au-delà de l'effet de mode », Bernard Brunhes Consultants.

« Les multiples facettes du projet », J.P. Boutinet, Sciences Humaines n°39, mai 1993.

« Comment faire naître un projet », P. Goguelin, Sciences Humaines, n°39, mai 1993.

« Du rêve à l'action », J.F. Dortier, Sciences Humaines, n°39, mai 1994.

« Portefeuille de compétences : l'histoire d'une vie », P. Andréani,

Conception et réalisation :

IN OCTAVO CONSEIL

Décembre 2013

Impression :

CORLET NUMERIQUE

14110 CONDE-SUR-NOIREAU



IN OCTAVO CONSEIL - 4, Rue Louis Blériot - 78130 LES MUREAUX
Tél. : +33 1 30 99 88 44 - Fax : +33 1 30 99 78 53 - courriel : contact@inoctavo.com

<http://www.inoctavo.com>