

Métiers, l'ère des mises à jour continues

Comment rester employable dans un monde du travail où l'obsolescence des connaissances métiers et des cursus de formation s'accélère?

Fabrice Breithaupt

Le monde change. Certes, il a toujours changé. Mais la différence à notre époque est que les changements s'accélèrent. Les rapides évolutions technologiques sont en bonne partie la cause de cette situation. En se diffusant dans la société globalement, elles atteignent fatalement l'économie et les entreprises.

Le monde du travail est en pleine mutation. La formation initiale et la formation continue, aussi par voie de conséquence. Les connaissances métiers et les cursus qui les dispensent deviennent plus rapidement caducs qu'auparavant.

Quelles sont les incidences de ce rythme d'évolution sur nos métiers et nos formations? L'analyse de Nathalie Delobbe, professeure à la Faculté de psychologie et sciences de l'éducation de l'Université de Genève. La spécialiste de la formation des adultes et des apprentissages dans les organisations prépare un cycle de conférences sur le thème*. Interview.

Les métiers évoluent de plus en plus vite. Les formations doivent suivre. Certains parlent d'obsolescence programmée des connaissances professionnelles. Qu'en pensez-vous?

Que les connaissances deviennent obsolètes plus rapidement qu'avant, oui: je pense ici en particulier à l'informatique et à la santé, par exemple. Mais que cette obsolescence soit programmée, je ne le pense pas.

À côté de l'obsolescence des connaissances métiers, la nature des compétences au cœur des métiers



Le travailleur doit aujourd'hui mettre à jour régulièrement ses acquis, un peu comme il le fait avec le système d'exploitation et les programmes de ses différents outils informatiques. GETTY IMAGES

«Pour la formation continue, le défi est d'évoluer vers des cursus plus régulièrement mis à jour, moins rigides, moins bureaucratiques, avec des référentiels de compétences souples et ouverts aux évolutions»



Nathalie Delobbe
Faculté de psychologie de l'UNIGE

évolue. Certaines connaissances sont aujourd'hui digitalisables, c'est-à-dire qu'elles sont enregistrées et détenues dans des systèmes experts basés sur l'intelligence artificielle. Je pense cette fois aux métiers de la comptabilité ou de la vente, domaines dans lesquels certains logiciels sont très sophistiqués et peuvent remplacer l'Homme dans certaines tâches. La question se pose de savoir quelles sont les compétences qui resteront l'apanage de l'être humain et qui constitueront l'expertise dans le futur. J'ajoute que les métiers en eux-mêmes ne sont pas les seuls à évoluer. Les façons de travailler le sont également. Dans l'entreprise, l'organisation doit être plus agile, plus souple. Le travail se fait davantage collaboratif et dématérialisé: il s'exerce pour partie à distance, n'importe où et n'importe quand. Les cahiers de charges sont moins figés et davantage évolutifs: il ne s'agit plus tant de faire des heures que d'atteindre un objectif assigné, quel que soit le temps qu'il faudra pour l'atteindre, ce qui, soit dit au passage, peut con-

duire à une augmentation du temps de travail assez paradoxale à une époque où l'on cherche toujours à améliorer les conditions de travail...

Dans cette situation, que faire pour être employable et le rester?

Mettre à jour régulièrement ses acquis est impératif. Il s'agit d'apprendre en continu, dès l'école et tout au long de sa carrière professionnelle. Sur le plan pédagogique, cela signifie que les enseignants ne doivent pas seulement transmettre des savoirs, mais aussi des outils et des stratégies d'apprentissage pour permettre à l'individu d'apprendre en permanence et par lui-même, et ainsi rester employable le plus longtemps possible.

Quelles compétences sont alors nécessaires?

Outre les compétences métiers, une attention grandissante est aujourd'hui portée aux *soft skills*. Ce mot-valise cache des compétences très diverses, telles que les compé-

tences sociales, la créativité ou encore la capacité à gérer son stress et à piloter sa carrière.

On oppose les *soft skills* aux *hard skills*, lesquelles sont les compétences techniques liées à un métier. L'utilité des premières est transversale à plusieurs professions très différentes entre elles, comme la santé, le commerce, l'hôtellerie ou la restauration. Elles ont pour avantages d'être moins liées à contexte particulier, d'être moins rapidement obsolètes que les *hard skills*, et d'être non digitalisables.

Les «soft skills», justement. On en parle de plus en plus. On dit qu'elles sont de plus en plus appréciées par les employeurs. Vont-elles supplanter les «hard skills»?

Le discours actuel donne en effet l'impression que les *soft skills* sont plus importantes que les *hard skills*, que seules comptent désormais, par exemple, les capacités d'adaptation, de relationnel, de collaboration ou de savoir se vendre sur le marché du travail. Mais les connaissances techniques restent et resteront toujours fondamentales: on ne peut pas s'improviser du jour au lendemain chercheur dans l'industrie pharmaceutique sans savoir de base.

Les métiers changeant à vitesse grand V, les formations aussi doivent suivre. Quelles conséquences pour la formation initiale et pour la formation continue?

Pour la formation initiale d'abord, la difficulté croissante aujourd'hui est de concevoir et de stabiliser des cursus de formation de base dont le lot de connaissances techniques permette à l'individu d'effectuer son métier le plus longtemps possible, indépendamment des évolutions. Pour la formation continue ensuite, le défi est d'évoluer vers des cursus plus régulièrement mis à jour, moins rigides, moins bureaucratiques, avec des référentiels de compétences souples et ouverts aux évolutions.

Au niveau de la formation, va-t-on vers des modules plus légers en termes de contenu et plus courts au niveau

de la durée, mais plus réguliers sur le plan de la fréquence?

Cela dépend. Des modules courts et légers peuvent faire l'affaire pour certaines formations techniques, pour acquérir des compétences ciblées, pointues, de manière simple et rapide. Il n'y a qu'à voir le succès des tutoriels sur l'Internet en matière, par exemple, de cuisine, de bricolage ou de musique. En revanche, ce type de didacticiels ne fait pas sens lorsque la formation nécessite la transmission et l'acquisition de connaissances plus lourdes, plus profondes, qui touchent à la construction de l'identité et à la connaissance de soi, avec une dimension éducative au sens large.

L'être humain, son cerveau, est-il capable de «mises à jour» régulières?

Je ne suis pas neurologue. Mais l'analogie avec le sport est souvent utilisée: comme l'aptitude physique, la capacité d'apprendre s'entraîne et se développe. Le rôle et la responsabilité de l'employeur sont de créer un environnement et une organisation du travail qui soient propices à l'apprentissage en continu pour ses employés. Par exemple, par la mise en place régulière de sessions de formation continue, mais aussi par la conception de profils d'emplois et de parcours de carrières suffisamment stimulants.

Quelles incidences aussi pour les travailleurs sur le plan psychologique?

Au sein des entreprises, les individus sont aujourd'hui davantage responsabilisés. Dans ce contexte, la tendance est à déplacer la responsabilité de la formation continue de l'employeur vers l'employé. Pour le travailleur, cela peut être l'opportunité de gagner davantage d'autonomie et de contrôle sur sa vie professionnelle et privée. Mais cela peut aussi être une source de pression, et donc de stress supplémentaire.

*** «Mutations du travail: quel futur pour les pratiques d'intervention et de formation d'adultes?»**

Cinq conférences sont en préparation pour 2019-2020. La conférence d'ouverture est prévue le 1er octobre 2019.

Les nouveaux temps modernes

L'œil du pro

Vincenzo Ganci
Headhunter



Avec l'inversion de la pyramide des âges et l'arrivée de la «génération Y», les organisations se sont lancées dans de vastes transformations, faisant preuve de créativité et de fantaisie à toute épreuve pour se rendre attractives auprès des jeunes talents.

Au diable la hiérarchie, avec son leader froid mais respecté (trop souvent un homme en costume et cravate) et ses bureaux fermés avec plaquettes de signalisation indiquant nom et titre du bienheureux occupant. Place désormais au baby-foot dans les cafétérias, aux canapés et hamacs pour la sieste, aux distributeurs de Chupa Chups, aux bermudas et t-shirts qui remplacent l'austère costume, et aux systèmes d'organisation fondés sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective.

Nous assistons, à notre avis, à un processus d'infantilisation des collaborateurs afin de rendre l'expérience du travail ludique.

Notre travail dans le recrutement nous permet de rendre visite à des centaines d'entreprises chaque année. Croyez-le ou non, nous n'avons jamais vu des collaborateurs dormir pendant les heures de travail ou participer à des tournois de baby-foot à 10 h du matin. Nous n'avons pas non plus découvert des sociétés dans lesquelles la direction n'est pas incarnée par une personne, bien que les équi-

pes se gèrent elles-mêmes grâce à un système de prise de décision répartie dans l'organisation.

Toutes ces mesures ressemblent trop souvent à un marketing employeur peu abouti. La véritable joie est toujours celle qui naît d'une création, d'un travail dans lequel nous pouvons trouver du sens, dans lequel nous pouvons mettre à profit nos idées et nos initiatives dans un cadre où règnent autonomie, sérénité et bienveillance. A contrario, le malheur réside dans l'incapacité à éprouver ce sentiment d'accom-

plir et de façonner quelque chose. Depuis le taylorisme, nous savons que le manque de sens, c'est-à-dire l'impossibilité de voir comment son travail peut transformer le monde, provoque des frustrations et des maladies professionnelles chez l'être humain.

Le leader ne doit pas disparaître, mais se transformer, donner un cadre, une vision, mais pas d'instructions précises qui limitent l'épanouissement de ses subordonnés. L'holocratie ne remplacera pas le besoin de leadership dans les organisations.

Nous estimons que les jouets au travail et l'infantilisation ne sont pas des solutions à long terme. Ce qui marche véritablement pour la motivation des collaborateurs reste le respect, l'indépendance, la flexibilité dans l'organisation du temps, la confiance, la gratitude, la responsabilisation, l'écoute active, un leadership clair et une vision à long terme engageante.

Rien de nouveau sous le soleil. Tout le reste est un bruit de fond.

www.gancipartners.com

Apprentissage Les professions de l'industrie se réinventent à la lumière des innovations **Page 2**

Formation Conducteur de véhicules lourds: une route de débouchés s'ouvre aux candidats **Page 8**