

NOTE D'INFORMATION

Prévenir l'obsolescence des compétences

Les mutations rapides sur le marché du travail laissent trop de travailleurs exposés au risque de perdre leurs compétences.

La plupart des parents qui ont dû demander de l'aide à leurs enfants pour utiliser leur ordinateur ou leur ordiphone ont éprouvé un sentiment d'obsolescence – cette sensation déroutante que leurs compétences sont dépassées. L'embarras en milieu familial est une chose; en milieu de travail, l'obsolescence des compétences peut être autrement impitoyable.

L'obsolescence des compétences fait partie intégrante du progrès technologique (encadré 1) et, très souvent, n'est pas un problème. Au fil de l'évolution de carrière, il est naturel que certaines compétences précédemment nécessaires ne soient plus utiles. Cependant, l'obsolescence des compétences a pris de l'importance avec le caractère plus exigeant et la complexification des emplois et il faut s'attendre à ce que les avancées technologiques accélèrent cette tendance au cours des prochaines années.

Encadré 1: Obsolescence des compétences – Définition et types

L'obsolescence des compétences renvoie à l'insuffisance des savoirs ou compétences actualisés nécessaires à un travailleur pour continuer d'être parfaitement performant dans son activité professionnelle actuelle ou future (Kaufman, 1974).

Il existe deux grands types d'obsolescence des compétences (1):

- **obsolescence physique des compétences:** détérioration des compétences et aptitudes physiques ou cognitives par atrophie ou usure;
- **obsolescence économique des compétences:** inutilité ou perte d'importance des compétences précédemment utilisées dans un emploi donné.

Parmi les autres types d'obsolescence, on peut citer l'**oubli organisationnel** (perte de compétences spécifiques à une entreprise, due à la rotation du personnel) et l'**obsolescence perspectiviste** (perceptions et croyances dépassées sur le travail et l'environnement de travail).

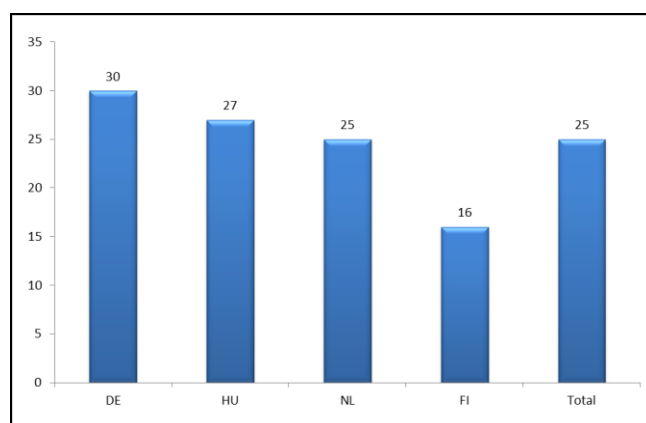
(1) Cedefop (2010). *The skill mismatch challenge: analysing skill mismatch and policy implications* [L'enjeu de l'inadéquation des compétences: analyse de l'inadéquation des compétences et implications politiques], Luxembourg, EU Publications Office.

Pour obtenir un tableau plus clair de cette question largement inexplorée, le Cedefop a lancé une enquête pilote (2) dans quatre États membres de l'Union européenne (UE): Allemagne, Hongrie, Pays-Bas et Finlande. Cette enquête visait à établir la proportion d'actifs occupés de 30 à 55 ans ayant le sentiment que leurs compétences étaient ou devenaient obsolètes, mais aussi à identifier les types de compétences et d'individus les plus touchés par ce phénomène ainsi que les mesures que peuvent prendre entreprises et décideurs politiques pour y remédier.

Sentiment d'être dépassé

En moyenne, dans les quatre pays étudiés, un quart des travailleurs estiment que leur niveau actuel de compétences, nécessaire pour une performance professionnelle optimale, est équivalent ou inférieur au niveau exigé lors de leur entrée dans la profession (figure 1). Cette proportion va de 30 % en Allemagne à 16 % en Finlande.

Figure 1: **Obsolescence des compétences par pays (%)**



Source: Enquête pilote du Cedefop sur l'obsolescence des compétences (2011).

Un autre résultat de cette enquête est que 16 % des travailleurs en moyenne dans les quatre pays étudiés

(2) Cedefop (2011), *Pilot survey on skill obsolescence among ageing workers: results and findings from the main phase* [Enquête pilote sur l'obsolescence des compétences parmi les travailleurs vieillissants: résultats et conclusions de la phase principale]. Rapport technique, disponible sur demande.

estiment que leurs compétences sont devenues dépassées au cours des deux dernières années en raison des évolutions technologiques ou des réorganisations structurelles. Les deux compétences le plus souvent citées ont trait à la maîtrise des langues étrangères et à l'utilisation de l'informatique/des TIC.

Environ 18 à 20 % des travailleurs se déclarent moins aptes à gérer certains aspects physiques de leur activité qu'ils ne l'étaient deux ans auparavant. Cette proportion va de 13 % en Finlande à 24 % en Allemagne. De même, environ 18 à 20 % des travailleurs font état d'une moindre capacité à gérer les aspects cognitifs ou intellectuels de leur activité par rapport à deux ans auparavant. Cette proportion va de 16 % en Hongrie à 22 % en Finlande.

Un résultat non surprenant est que 34 % des travailleurs qui n'ont suivi aucune formation au cours de l'année précédant l'enquête sont touchés par l'obsolescence des compétences. Cependant, même parmi ceux qui ont bénéficié d'une formation, 22 % se déclarent touchés par cette obsolescence.

Dans les quatre pays étudiés, les travailleurs dont le développement des compétences a stagné ou s'est détérioré sont plus nombreux à s'inquiéter de perdre leur emploi et à être employés sous contrat à durée déterminée et ont moins de perspectives d'évolution de carrière. En Allemagne, quelque 20 % des travailleurs qui estiment que leurs compétences sont à jour ont peur de perdre leur emploi. Cette proportion s'élève à 30 % parmi les travailleurs qui estiment que leurs compétences sont, ou deviennent, obsolètes.

Les plus exposés

Les travailleurs faiblement qualifiés, les travailleurs seniors et, de toute évidence, ceux qui n'ont pas de possibilités de développer leurs compétences au cours de leur carrière sont les plus exposés au risque d'obsolescence des compétences (figure 2). Pour autant, les travailleurs hautement qualifiés ne sont pas totalement protégés.

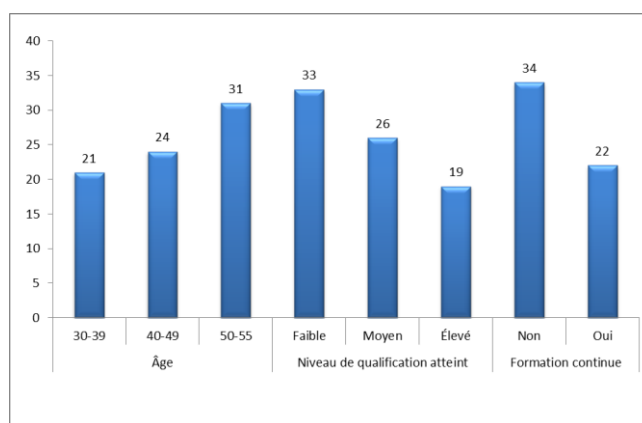
Ce sont les travailleurs faiblement qualifiés, en particulier ceux qui occupent des emplois précaires, qui sont le plus menacés d'atrophie et de dépréciation des compétences. Environ 33 % des travailleurs faiblement qualifiés déclarent ne pas développer leurs compétences dans leur emploi actuel, alors que cette proportion est de l'ordre de 19 % parmi les individus hautement qualifiés.

Les travailleurs faiblement qualifiés sont aussi les plus touchés par les pertes d'emplois dues à la récession économique actuelle. Ils sont non seulement les plus susceptibles de perdre leur emploi, mais aussi les moins susceptibles d'en retrouver un. Les faibles perspectives d'emploi de ce groupe de travailleurs menacent d'accroître leur taux de chômage de longue durée, déjà

persistant, en érodant encore davantage leurs compétences.

L'obsolescence des compétences est très marquée dans les sociétés occidentales «grisonnantes». Alors que ce phénomène touche 31 % des travailleurs âgés de 50 à 55 ans, sur une fourchette allant de 23 % en Finlande à 32 % en Hongrie, cette proportion n'est que de 21 % chez les 30-39 ans. L'obsolescence physique des compétences peut être une conséquence naturelle du vieillissement. Cependant, les travailleurs seniors sont aussi exposés au risque d'obsolescence économique. Environ 19 % des travailleurs âgés de 50 à 55 ans estiment que l'évolution technologique a rendu leurs compétences obsolètes au cours des deux années précédant l'enquête.

Figure 2: **Obsolescence des compétences par groupe de travailleurs (%)**



Source: Enquête pilote du Cedefop sur l'obsolescence des compétences (2011).

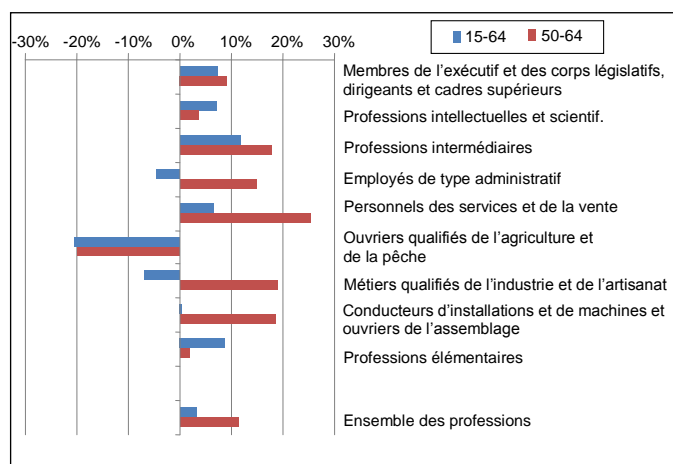
Au cours des dix années à venir, les professions à forte intensité technologique constitueront des bassins d'emploi substantiels. Pour suivre le rythme des évolutions liées aux nouvelles technologies et pratiques organisationnelles, tous les travailleurs devront avoir accès à la formation continue. Or il n'est pas certain que les travailleurs seniors aient la possibilité de rattraper leur retard et répondre aux nouvelles exigences.

Selon les prévisions, une plus forte proportion de travailleurs seniors occuperont des emplois moyennement qualifiés et manufacturiers (figure 3), où l'offre de formation continue est généralement plus faible que dans le secteur des services. Une enquête auprès des entreprises effectuée par Eurofound en 2009 dans 30 pays européens révèle que 57 % des entreprises du secteur de la production – dont la manufacture – sont prestataires de formation continue, contre 60 % dans l'ensemble du secteur tertiaire privé (71 % dans le secteur financier) et 73 % dans l'ensemble des services publics.

En outre, les travailleurs seniors pourraient avoir besoin de soutien pour adapter leurs croyances et attitudes, souvent établies de longue date mais dépassées, et pour se mettre en phase avec les nouvelles réalités du lieu de travail. Le manque de possibilités de développement permanent de ses compétences peut avoir un coût. Il sera en particulier de plus en plus difficile pour les seniors qui le souhaitent de prolonger leur vie professionnelle s'ils ne suivent pas le rythme de l'évolution des compétences demandées et de la complexification des environnements de travail.

D'après l'enquête menée, environ 21 % des travailleurs dont la carrière a été interrompue pendant moins d'un an, par exemple pour cause de chômage, d'enfants à charge ou autres obligations familiales, sont touchés par l'obsolescence des compétences. Cette proportion atteint 25 % dans les cas d'interruption de carrière pendant une période allant jusqu'à quatre ans et dépasse les 30 % dans les cas d'interruption de plus de cinq ans.

Figure 3: **Croissance prévue de l'emploi des travailleurs vieillissants (50-64 ans) par groupe de professions, 2010-2020 (%)**



Source: Modèle de prévision de l'offre et de la demande de compétences du Cedefop; cahiers nationaux (2012).

Il est probable que le degré d'obsolescence des compétences soit plus élevé parmi les individus surqualifiés, dès lors qu'ils n'utilisent pas toutes leurs compétences et qu'ils ont peu de possibilités de les rafraîchir ou d'en acquérir de nouvelles. Cela est encore aggravé par la situation économique actuelle. La faible demande de main-d'œuvre accroît la concurrence sur le marché du travail. Dans ces conditions, les individus mieux qualifiés sont plus susceptibles d'accepter des emplois de niveau inférieur, ce qui se traduit par une sous-utilisation et donc, à terme, un risque d'obsolescence, de leurs savoirs, aptitudes et compétences.

Il est aussi possible qu'à la longue, cette obsolescence puisse faire baisser le niveau de compétences d'un individu au-dessous du seuil nécessaire pour une performance professionnelle optimale. Les résultats de l'enquête confirment que les individus touchés par l'obsolescence des compétences sont également plus exposés à la sous-qualification. En outre, l'obsolescence des compétences peut limiter les perspectives de mobilité professionnelle des individus vers un emploi qui leur convienne mieux (ou qui coïncide mieux avec leurs compétences), que ce soit auprès du même employeur ou d'un autre.

Suivre le rythme du changement

Les salariés ont été interrogés sur les changements intervenus dans leur organisation au cours des deux années précédant l'enquête. Les types de changements examinés concernaient l'introduction d'équipements, de techniques ou de systèmes informatiques nouveaux ou très différents, ainsi que les produits, services et méthodes de travail. Ironiquement, c'est en Finlande, pays qui affiche le plus faible taux d'obsolescence des compétences, que les travailleurs ont connu le plus de changements. Parmi les travailleurs finlandais interrogés, 47 % font état de ce type de changements au sein de leur organisation, contre 45 % aux Pays-Bas, 42 % en Allemagne et 39 % en Hongrie.

Cependant, la Finlande affiche aussi, avec 63 %, la plus forte incidence de formation professionnelle sur le lieu de travail, contre 56 % aux Pays-Bas, 46 % en Hongrie et 40 % en Allemagne. En outre, les travailleurs finlandais font preuve des attitudes les plus positives vis-à-vis de l'apprentissage (suivis de près par les travailleurs allemands et néerlandais). La Finlande (avec 67 %) et les Pays-Bas (69 %) se classent également très bien en termes d'organisations encourageant les travailleurs à élargir leurs compétences. Malgré la diversité, la rapidité et la portée des changements, il semble que la formation et l'apprentissage en milieu de travail puissent battre en brèche l'obsolescence des compétences.

Atténuer l'obsolescence des compétences

Les actions permettant d'atténuer l'obsolescence des compétences peuvent être décidées au niveau des entreprises. Les probabilités d'obsolescence des compétences sont beaucoup plus élevées lorsque:

- les individus travaillent dans une organisation qui ne les encourage pas à élargir leurs compétences: l'enquête fait apparaître, parmi les salariés interrogés, une incidence de ce phénomène de 31 % dans les organisations qui n'encouragent pas l'apprentissage, contre 20 % dans celles qui l'encouragent;

■ l'emploi occupé ne permet pas au salarié d'utiliser toute la palette de ses compétences et d'exercer son jugement: l'incidence est de 23 % parmi les salariés qui occupent des emplois à forte intensité de compétences, contre 31 % parmi les autres.

L'enseignement qui en découle est semble-t-il de concevoir des tâches qui soient le plus intéressantes possible. La conception des tâches recouvre de multiples aspects, mais un aspect particulièrement important est probablement l'autonomie. Une des questions posées aux salariés durant l'enquête visait à savoir si «les multiples règles et réglementations» les empêchaient d'essayer et d'innover. En moyenne, 41 % des salariés des quatre pays ont répondu oui, sur une fourchette allant de 49 % en Hongrie à 37 % en Allemagne; le taux de réponse positive est de 39 % pour les Pays-Bas et de 38 % pour la Finlande. Les salariés qui estiment que les règles et réglementations limitent leur autonomie sont nettement plus exposés au risque d'obsolescence des compétences.

Dès lors, une culture d'apprentissage favorable au sein de l'entreprise et des tâches qui se prêtent à l'autonomie et offrent aux salariés des possibilités de développer et d'élargir leurs compétences peuvent prévenir ou atténuer la perte des compétences.

Un autre paramètre important est l'attitude. Si les individus hautement qualifiés occupant des emplois intéressants ont généralement une attitude plus positive, un soutien à l'autogestion de l'apprentissage à tous les niveaux peut enrayer la dépréciation des compétences. Des politiques de ressources humaines souples, respectueuses de l'âge et prenant en compte les besoins d'apprentissage des travailleurs plus âgés, peuvent ralentir l'érosion des compétences.

La formation formelle durant les heures de travail est le moyen le plus efficace de lutter contre l'obsolescence des compétences. Toutefois, les salariés sont beaucoup plus disposés à se former en dehors des heures de travail dans les organisations qui les encouragent à élargir leurs compétences.

Obsolescence et inadéquation des compétences

L'obsolescence des compétences est souvent un aspect de l'inadéquation des compétences. Bien qu'elle ne couvre que quatre pays, l'enquête pilote du Cedefop met en évidence que ce phénomène concerne non seulement les chômeurs, mais aussi les actifs occupés.

Cette enquête montre également qu'il s'agit d'un problème assez considérable, qui touche les travailleurs seniors comme les travailleurs «dans la fleur de l'âge», lesquels ont 20 à 30 années de vie professionnelle devant eux. Il s'agit aussi d'un phénomène qui a des

répercussions directes sur la productivité des entreprises, ainsi que sur la satisfaction au travail et les perspectives de carrière des employés.

En outre, les résultats de cette enquête proposent des pistes pour réduire l'obsolescence des compétences et gérer efficacement les compétences disponibles et indiquent que la conception des emplois et les attitudes face à l'apprentissage sont des facteurs importants.

Dans un contexte d'élévation des niveaux de qualification de la population active en Europe – d'ici à 2020, plus d'un tiers des actifs seront titulaires d'un diplôme universitaire ou équivalent –, il importe de ne pas gaspiller les compétences de haut niveau, mais au contraire de les valoriser et de les développer pour la compétitivité de l'Europe.

Si de nombreuses questions entourant les déterminants de l'obsolescence des compétences et les solutions à y apporter demeurent en suspens, les facteurs qui entravent la participation à la formation des adultes et ceux qui semblent contribuer à l'obsolescence des compétences sont à l'évidence les deux facettes d'un même problème. Les facteurs de risque de cette obsolescence – âge, faible niveau de qualification, manque de soutien à l'apprentissage de la part de l'organisation, conception de l'emploi qui ne tire pas le meilleur parti possible du salarié – sont corrélés à une faible participation à la formation continue.

Le manque de possibilités offertes aux salariés pour améliorer leurs compétences et répondre à l'évolution de la demande de compétences telles que la résolution de problèmes, l'utilisation des TIC ou les compétences vertes, accroît le risque de chômage et l'insécurité de l'emploi. L'obsolescence des compétences limite fortement les perspectives d'évolution de carrière et de mobilité professionnelle, même pour ceux qui maîtrisent l'utilisation de leur ordinateur.



CEDEFOP

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle

Note d'information – 9070 FR

Cat. No: TI-BB-12-005-FR-N

ISBN 978-92-896-0998-2, doi: 10.2801/32813

Copyright © Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), 2012

Tous droits réservés.

Les notes d'information sont publiées en allemand, anglais, espagnol, français, grec, italien et portugais, ainsi que dans la langue du pays assurant la Présidence de l'UE. Pour les recevoir régulièrement, envoyez-nous un courriel à l'adresse suivante: briefingnotes@cedefop.europa.eu

D'autres notes d'information et publications du Cedefop sont disponibles à l'adresse suivante:
<http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

PO Box 22427, 551 02 Thessalonique, Grèce
Europe 123, Thessalonique, Grèce
Tél. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
Courriel: info@cedefop.europa.eu

visit our portal www.cedefop.europa.eu