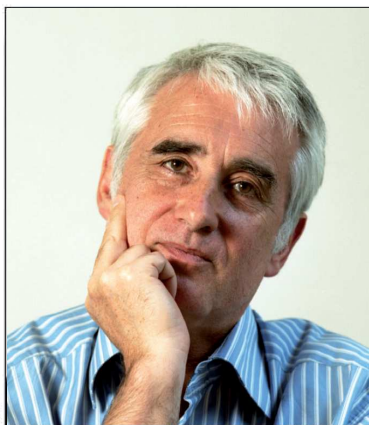


# La construction de projet professionnel

La construction de projets professionnels est au cœur de l'actualité sociale et au cœur de la vie de l'entreprise. Le législateur intervient en position d'arbitre pour veiller à faire respecter une égalité des chances entre tous les salariés ou chercheurs d'emploi, dans un monde où construire du projet professionnel relève d'une réelle complexité. Cette complexité n'est pas seulement due aux grands changements technologiques ou économiques que nous traversons.

Par Jean-Louis Ferrein. **Adelphis ACM**



Jean-Louis Ferrein

## SUR L'AUTEUR

Le cabinet Adelphis ACM propose une prestation Ferrein ACM Process de construction de projet professionnel, suivant une méthodologie et des outils déposés, avec des consultants certifiés et un réseau de partenaires national. Il intervient auprès de grands groupes dans le cadre de la mise en place de leur politique de mobilité (GPEC, projets d'entreprise, Bilan de compétences, formation des RH et des Managers, PSE/PDV ...).

compétences relève de sa propre décision

Ce dernier item révèle la difficulté quasi culturelle des relations entre le salarié et l'entreprise dès qu'il s'agit d'envisager une réflexion qui conduise à une possible mobilité. Le législateur de façon bienveillante souhaite évacuer toutes formes de pression possible sur le salarié...

Nous avons cependant de nombreux exemples d'entreprise où la réflexion de mobilité est considérée comme normale, encouragée et pas seulement en prévision de restructurations à venir, mais comme un élément-clé de la motivation et donc de la performance des salariés.

Permettre au salarié de réfléchir et construire son projet professionnel, se construire, n'est pas antinomique avec l'intérêt de l'entreprise. C'est aussi le sens de l'accompagnement récent des seniors dans l'entreprise : un senior au clair de ses motivations est un senior performant.

« *Un salarié sujet pour pouvoir être un acteur engagé* », c'est le défi qui est proposé aujourd'hui à l'entreprise, dans la dynamique du développement ou dans la tourmente de la crise, en tout état de cause dans le changement.

À la suite de Nietzsche (« *deviens ce que tu es* »), Sartre nous a présenté que « *l'homme est un projet* », et cette affirmation devenue revendication, a pénétré tous les champs de la société, de l'éducation à l'entreprise...

Ce contexte « philosophique » permet de penser l'individu et son rapport au travail. Pour inscrire son projet professionnel dans son projet de vie, le salarié doit mener une réflexion complexe. Cette réflexion est complexe car elle doit prendre en compte dans un pre-

Une entreprise performante est une entreprise qui mobilise ses équipes c'est-à-dire qui les rend mobile. Les enjeux de la mobilité sont d'autant plus au cœur de l'actualité de l'entreprise en contexte de crise, de fort changement. Comment concilier la notion de salarié « sujet » dans l'accomplissement d'un projet professionnel revendiqué, et la notion de salarié « acteur » dans la dynamique de réussite de l'entreprise ?

Permettre la construction d'un projet

d'étape professionnel senior... le législateur a investi depuis de nombreuses années le champ de la mobilité dans l'entreprise afin de rétablir une égalité des chances entre tous les salariés quel que soit leur âge ou la santé de leur entreprise. Décréter une solidarité de réflexion entre l'employeur et l'employé en matière de mobilité est inspiré par une notion de justice sociale.

Apparu pour la première fois en 1960 (premières crises « technologiques »), la prise en compte de la nécessité pour les salariés de réfléchir à leur devenir professionnel va se traduire au début des années 1980 par la création du bilan de « compétences ».

Il va progressivement évoluer pour intégrer en 1991 dans le cadre de la réflexion proposée au bénéficiaire trois composantes essentielles :

- Une réflexion sur ses aptitudes, ses compétences et ses motivations
- Une construction de projet professionnel
- Un anonymat de travail garanti vis-à-vis de l'employeur, la transmission des résultats du bilan de

“ Projet professionnel personnel et intérêt de l'entreprise ne sont pas antinomiques ”

professionnel individuel, qui puisse rencontrer la motivation / le projet de l'entreprise, relève du défi pour deux raisons : la complexité intrinsèque de l'action de construction de projet professionnel, et la difficulté de prise en compte de cette complexité dans le « contexte » socio-économique constitué par l'entreprise, le législateur et les partenaires sociaux.

GPEC, bilan de compétences, bilan

## LES POINTS CLÉS

- Dans le cadre de la construction de projet professionnel le salarié a une revendication en tant que sujet pour devenir acteur au sein de l'entreprise.
- La construction de projet professionnel est un travail complexe qui nécessite le soutien d'un processus, c'est-à-dire une méthode élaborée et d'outils pour aller de l'avant.
- La prise en compte de la nécessité d'accompagnement individuel des salariés est essentiel le dans la mise en place de la politique de mobilité dans l'entreprise ; c'est un outil facilitant et dynamisant de la dynamique de développement.

mier temps la combinaison de trois éléments essentiels (que propose fort justement le législateur dans la loi sur le bilan de compétences) : ses aptitudes, ses compétences, ses motivations.

Dans un second temps, la réflexion sur « l'ACM » doit déboucher sur la construction d'un projet professionnel « réaliste » c'est-à-dire qui correspond à un champ du possible en interne ou en externe de l'entreprise. La réflexion menée doit donc permettre de préparer le bénéficiaire aux concessions nécessaires qu'il devra faire dans un principe de réalité.

Ce principe de réalité sera accepté si on a donné au salarié les moyens de s'ancrer dans la réalité de son ACM et dans la réalité du marché du travail. Bref, il ne suffit pas de décréter qu'il faut bâtir un projet à partir d'une réflexion sur l'ACM pour que la dynamique se mette en œuvre...

il faut à notre sens commencer par penser chacun des items énoncés, repérer leur dynamique de combinaison, définir ce qu'est un projet professionnel dans une dimension

pédagogique, et proposer une méthodologie de travail qui intègre le défi de rapprocher le « sujet » de « l'acteur » que l'entreprise attend.

Dans la démarche de construction de projet professionnel, considérer le salarié comme un « sujet » pour lui permettre de devenir ensuite acteur de la construction de son projet professionnel puis de sa mise en œuvre suppose deux choses :

- Le respecter en tant que sujet, c'est-à-dire dans son autonomie de pensée. Il s'agit alors de lui permettre d'investiguer la réalité de son ACM pour qu'il puisse l'intégrer comme une vérité qui le mette en action. Loin d'un processus d'évaluation de l'ACM ou d'un pur déclaratif de la part du salarié sur l'ACM, il s'agit de mettre en place les conditions d'une autoévaluation.
- Il s'agit ensuite de soutenir le désir de progrès inhérent à la qualité de « Sujet ». Ce soutien implique dans le cadre d'une méthodologie un temps consacré à l'investigation des concepts clés Aptitudes, Compétences et Motivation, ainsi qu'au fonctionnement de l'entreprise en tant que corpus socio-

économique composé de « sujets ». Ainsi, se penser dans l'entreprise c'est se penser en tant que sujet et c'est penser l'entreprise...

Nous sommes bien ici sur sur un travail à faire qui permette de « décoller » le salarié de son rapport à l'entreprise qui est considéré comme « institutionnel » au profit d'un rapport du système vivant unique qu'est le sujet avec le système vivant que constitue l'entreprise... On peut appeler cela un changement des mentalités, un changement culturel.

Entreprises et partenaires RH se heurtent aujourd'hui au problème de la méthodologie de construction de projet professionnel à de multiples moments de la politique de mobilité : GPEC, Talent Review, réorganisation, management, politique seniors, bilans de compétences...

Ils sont pris de plus sous la double contrainte des organismes financeurs de la mobilité (OPCA) qui accordent un budget sous une condition de normes de travail (bilan de compétences) qui n'intègrent pas une démarche méthodologique...

### Dynamique ACM

La réflexion sur « l'ACM » doit déboucher sur la construction d'un projet professionnel « réaliste »

