



Compétences... vous avez dit compétences ?

Le concept de « compétence » est récent, complexe, polymorphe et nomade (il n'existe aucun fondement théorique et aucun consensus général). Il semble davantage relever du domaine des représentations sociales et des usages et croise plusieurs univers parallèles. Toutefois, il est un outil indispensable au service de l'adaptation des besoins en recrutement des entreprises et nécessite, sinon d'être précisé, au moins d'être réfléchi afin de réduire les écueils vers lesquels son utilisation peut conduire. Le réseau des Carif-Oref a initié sur la question un chantier de réflexion avec une visée opérationnelle.

Précision : dans cet article, certains éléments de réflexion sont inspirés de travaux de personnalités ou organismes qualifiés sur le sujet : Patrick Gilbert (docteur en sciences de gestion – Institut d'administration des entreprises de Paris), Philippe Meirieu (chercheur en sciences de l'éducation et en pédagogie), Paul Santelmann (directeur de la veille emploi et qualifications - Afpa), Opcalia.

PLUSIEURS DÉFINITIONS DE LA COMPÉTENCE...

Le concept de « compétence » est apparu dans les années 60 comme base à une ingénierie de la formation liée à la gestion de l'emploi et avec comme point d'appui la formation permanente. Depuis et par ses multiples avatars, il est ancré dans le rapport entre la formation et l'emploi au-delà de la logique de gestion des carrières par les postes.

La définition de la compétence et son analyse s'inscrivent dans une littérature nombreuse et disparate. Depuis quelques années, la compétence « est partout » et irrigue le champ emploi formation jusqu'à devenir la pierre angulaire de l'action publique comme le démontre le plan d'investissement dans les compétences (Pic) lancé par le gouvernement en 2017. Notion polysémique, la compétence est définie de multiples façons et appropriée par les acteurs d'autant de manières différentes qu'il y a de logiques ou de stratégies. La compétence apparaît donc comme un sujet éminemment d'actualité mais qu'il semble difficile et illusoire, par nature, d'enfermer dans une définition figée.

Dans son sens commun, la compétence est la faculté pour une personne de mener à bien une tâche déterminée, un problème à résoudre, dans un contexte ou une situation

professionnelle donnée. On classe assez unanimement, les compétences en trois parties : savoir, savoir-être, savoir-faire. La définition des savoirs, savoir-être et savoir-faire a l'avantage de permettre une classification, certes pas toujours évidente, mais pratique. Cependant cette classification peut oublier les compétences plus transversales (comme les compétences clés ou socle). Une autre approche s'attache aux stratégies mises en œuvre par un individu pour résoudre un problème : il s'agit des compétences cognitives. Par ailleurs, les savoirs, les savoir-être et les savoir-faire peuvent se combiner, se chevaucher, s'emmêler.

Quelques définitions (liste non exhaustive) permettant d'appréhender sous différents aspects la notion de compétence :

« La compétence est ce qui est sous-jacent à l'action réussie, en d'autres termes, elle est ce qui permet d'agir de manière positive, efficace, réussie, performante. »

Sandra Michel (psychologue clinicienne, enseignante)

« La compétence est l'ensemble des ressources mobilisées et combinées par une personne dans un contexte donné lui permettant de faire face de manière efficace aux situations professionnelles auxquelles elle est confrontée. »

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

Medef (1998)

« La compétence est la capacité constatée de répliquer une solution contextualisée à un problème spécifique. »

Ghislain Sentis, directeur juridique
Opcalia



« Mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. »

Afnor (Norme X50-750)

Quelle que soit la définition, la compétence se situe à l'interface des savoirs, des aptitudes, de l'expérience, des connaissances et de l'activité et focalise finalement l'attention sur « la façon dont la personne s'y sera prise pour atteindre son but ». En d'autres termes, un « savoir agir ».

LE CONCEPT DE COMPÉTENCE : MOYEN D'ADAPTATION AUX TRANSFORMATIONS DU CONTEXTE

À l'origine périphérique, comme base à une ingénierie de la formation liée à la gestion de l'emploi, aujourd'hui au cœur des problématiques de parcours et de trajectoires professionnelles, la question des compétences est devenue au fil du temps et des appropriations un enjeu économique de premier plan. Les organisations patronales en France au début des années 2000 s'en sont saisi comme une « *révolution managériale* ». La compétence ancre un peu plus son inscription dans le droit avec la loi du 17 janvier 2002 dite de « modernisation sociale » qui prévoit la mise en place des acquis de l'expérience, produisant les mêmes effets que les autres modes de contrôle des connaissances et aptitudes : « *peuvent être prises en compte, au titre de la validation, l'ensemble des compétences professionnelles acquises* ». Aujourd'hui la récente loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel confère aux compétences une dimension matricielle comme le rappelle la ministre du Travail, Muriel Pénicaud : « *Alors que 50 % des emplois seront profondément transformés dans les dix ans à venir, cela passe plus que jamais par un accès plus simple, plus rapide et plus juste à l'atout majeur du XXI^e siècle : les compétences* ». Elle ajoute que « *c'est avec l'engagement de tous que nous remporterons la bataille mondiale des compétences, pour la performance économique et le progrès social de notre pays* ».

Au cours des trente dernières années, les acteurs des champs de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'éducation ont progressivement reconnu le manque d'opérationnalité des concepts de « métier » et de « qualification » (sans qu'ils soient invalidés toutefois) dans un contexte économique et technologique en pleine mutation. En effet, ces concepts se caractérisent par un lien clairement établi entre une liste de tâches à effectuer pour occuper un poste et les savoirs matérialisés par le diplôme. En présence d'échanges mondialisés et lorsque les innovations technologiques se diffusent de manière massive et imprévisible, la notion de compétence semble plus opérante et apparaît comme un moyen d'adaptation aux transformations du contexte.

Les emplois les moins qualifiés sont en voie de transformation ou de disparition, laissant la place à des métiers marqués par une complexification dans plusieurs registres, ce qui nécessite une maîtrise des savoirs de base, une culture technique plus large, et une posture d'adaptation permanente. Les emplois évoluent aussi dans des environnements plus contraignants d'un point de vue cognitif (mobilisation des ressources mentales) et conatif (mobilisation des savoirs préconstruits). Compétences et performances deviennent des concepts clés pour penser le travail. Le scénario d'une phase d'apprentissage en début de vie où tout se joue, s'estompe au profit d'une dynamique permanente d'acquisition des savoirs, qui suppose une réorganisation de cette fonction sociale.

INSTRUMENTATION OU INSTRUMENTALISATION ?

Si le concept de compétence est devenu aujourd'hui une donnée essentielle de la relation entre la formation et l'emploi et un outil d'analyse et d'adaptation aux transformations par la gestion des parcours et des trajectoires professionnelles, il fait l'objet également de compréhensions, d'utilisations et d'interprétations diverses qui peuvent produire des effets contre-productifs. En cela, il a souvent été utilisé pour répondre à un besoin de normes voire d'assignation (il/elle est compétent(e) – il/elle n'est pas compétent(e)) par les acteurs publics et les acteurs socio-économiques.





En 2003, un collectif d'auteurs aboutissait à la réflexion que : « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui, dans les politiques de gestion des ressources humaines accompagne de plus en plus la simple gestion prévisionnelle des emplois, met ainsi de façon renforcée l'accent sur les aspects comportementaux, autrement dit sur les qualités constitutives de ce que l'on peut considérer comme le savoir-être. Se dégage l'impression de renvoyer plus à l'individu qu'aux procédures d'acquisition des savoirs. De façon plus concise, on peut dire que le concept de compétence traduit la conception selon laquelle les travailleurs possèdent non pas des connaissances utiles au travail mais des comportements utiles à l'entreprise.* »

En 2011, Philippe Meirieu alertait : « *Le pilotage de l'enseignement ou de la formation par les référentiels des compétences me paraît porter en lui la dérive de l'atomisation des savoirs en une multitude de "comportements observables". Disparues les situations d'apprentissage ! C'est une dérive qui se prête, évidemment, fort bien à une utilisation "économiste" de la formation initiale et continue : ne plus former chez les personnes ce qui sera immédiatement utilisable, négociable, mesurable et rétribuable. Mais c'est une dérive qui cadre parfaitement avec le modèle actuel de l'individualisation : chacun choisit "ce qu'il veut", c'est-à-dire ce qu'il peut "se payer", dans une offre dont la quantité est sensée garantir la qualité. Et chacun est "reconnu dans sa différence".* »

Par ailleurs, la sociologie du travail a alerté contre les excès d'un appel à une notion floue dont la fonction sociale est incertaine et les usages peuvent être excessifs.

Ainsi, de l'éducation permanente des adultes dans sa dimension collective en lien avec les organisations du travail, en passant par la reconnaissance au cœur des systèmes de qualification, à l'instrumentalisation faisant porter sur les individus eux-mêmes la seule responsabilité de leur adaptation au marché de l'emploi, le concept de compétence est parfois devenu un langage plus qu'un référentiel opérationnel, destiné à la défense des stratégies des acteurs, institutionnels, économiques, etc. Bien entendu, cette notion ne saurait être pensée sans interroger le système de certification par lequel la « preuve » peut être délivrée.

LES CARIF-OREF S'EMPARENT DU SUJET AU SERVICE DE L'ANALYSE DES BESOINS EN RECRUTEMENT

La compétence n'est pas une fin en soi : « *la compétence, c'est la conséquence* ». Elle est un processus dynamique à l'œuvre à un moment donné, et non un état donné. Indissociable du contexte (la situation dans lequel s'exerce l'emploi), elle ne saurait être appréhendée que par le seul prisme des ressources humaines sans considérer l'écosystème de l'entreprise et la part prise par ses autres fonctions : production, commerciale, stratégie. La compétence est une réponse de l'entreprise à des besoins générés par ses activités. La compétence requiert une attribution de valeur par celui ou celle qui va en juger. La compétence est une propriété attribuée, répondant à un besoin c'est-à-dire la différence entre les ressources que l'on a et celles que l'on n'a pas. Le « savoir agir » se combine ici avec le « pouvoir agir ».

Les Carif-Oref sont, par leur position d'interface entre tous les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle, au cœur des démarches de réflexion et d'observation des besoins de compétences.

A côté des approches adéquationnistes (qui se traduisent dans le développement des algorithmes) tendant à mettre en lien direct et exclusif les déclaratifs des entreprises sur leur besoin de main d'œuvre et ceux des demandeurs d'emploi sur leur profil, les Carif-Oref questionnent l'identification des besoins de compétences des entreprises en remontant à la source de leur construction.

Basée sur une approche systémique et stratégique qui dissocie dans les faits le besoin de compétences du besoin d'emploi ou du besoin de formation, l'observation de l'émergence de ces besoins, pilotée par les Carif-Oref, s'appuie sur des expérimentations terrain menées dans différentes régions. Jugée parfois comme inhabituelle, cette démarche, plus qualitative et pragmatique, s'apparente à celle d'une Recherche-Action.



Elle contribue par sa nouveauté, par l'élargissement des éléments pris en compte, à offrir de nouvelles solutions pour répondre, au final, aux objectifs de développement des entreprises et entre autres, à des difficultés particulières, structurelles ou conjoncturelles, de recrutement.

En posant les fondements conceptuels sur lesquels repose la notion de besoins de compétences, elle expérimente de nouvelles démarches d'analyse et d'explication des comportements d'entreprise, notamment à partir d'une méthodologie dite « compréhensive ».

La démarche mise en œuvre par les Carif-Oref repose sur :

- l'interrogation des fondements conceptuels de la notion de besoins de compétences ;
- l'analyse documentaire des travaux, productions et expérimentations de chercheurs et praticiens ;
- la réalisation d'entretiens « compréhensifs » avec des dirigeants d'entreprise, des experts et des individus concernés, permettant de caractériser la stratégie et les pratiques développées pour construire et atteindre les objectifs fixés ;
- l'identification des déterminants situationnels d'activité et leurs liens avec la stratégie entrepreneuriale...

Ces différents matériaux et leur analyse permettent de partager, entre acteurs de l'entreprise, de l'emploi et de la formation, les mêmes éléments de compréhension et d'analyse offrant un champ plus large et renouvelé d'actions possibles.

L'enjeu apparaît bien de produire un questionnement normalisé et mutualisé et qui conduise à des réponses individualisées.

