

Contenu du séminaire : propositions Paul Olry

- Une préparation écrite de réponse aux questions (2 à 3 pages)

1- Qu'est-ce qu'une compétence et comment peut-on l'identifier, l'évaluer, la certifier... ?

Dans une logique de formation, acquisition et /ou de déploiement des compétences, une compétence est avant tout un cible visée. Les mots qui disent et fixent la compétence sont d'emblée dépassés par ce que les personnes font vraiment.

Je souscris à la proposition du psychologue du travail Jacques Leplat, « une compétence est un système de connaissances qui génère l'activité pour une classe de situation donnée ». Cette définition présente un double avantage : rappeler que la compétence ne résulte pas seulement d'un jugement social externe, comme y recourent par exemple les RH en entreprise. Ici au contraire, ce qui nous intéresse c'est le mouvement de générer (on l'espère dans une perspective développante) l'activité pertinente au regard des contraintes d'une situation.

Le second avantage est d'identifier la compétence au travers du système de connaissances détenu par un individu en regard du travail (et non seulement de l'emploi) qu'il réalise. Rappelons que la connaissance dans l'acception courante est le savoir manipulé (et donc réduit à l'essentiel de ce qui permet d'agir).

Sur ces bases, l'évaluation et la certification des compétences ne sont pas seulement rapportées aux performances des sujets, mais tout autant aux caractéristiques et conditions des situations, qui appellent un système de connaissances.

2- Pour vous, existe-t-il une différence entre être compétent et avoir des compétences ?

Etre compétent est notre perception lorsque nous réussissons à maîtriser tout ou partie d'une situation de travail et/ou d'une situation de vie; cette perception est d'autant plus forte que nos pairs reconnaissent cette réussite. Notre sentiment d'être compétent est alors d'autant plus fort.

A l'inverse *avoir des compétences* nous vient d'abord d'autrui qui nous transmet et nous dit, selon la position qu'il occupe dans notre environnement ce que nous devons « avoir », détenir et maintenir. C'est donc ce qui est dit de notre patrimoine professionnel qu'un interlocuteur nous reconnaît. La multiplication de reconnaissances, ou leur institutionnalisation par un diplôme, un titre, nous conduit à nous en prévaloir. Nous passons de l'avoir au être et nous disons alors « compétents ».

3- Quels intérêts et quelles limites, du côté de l'entreprise comme du côté de la formation, dans l'usage du « modèle compétence » ?

Selon moi, il n'y pas de « modèle compétence ». Il y a une histoire des systèmes politique et de gestion des entreprises qui ont, en symbiose avec l'évolution sociale, substitué à un système de gestion paritaire des qualifications, un système de gestion individualisé de la ressource humaine.

Ainsi, tant du côté des E que des OF^o, ce sont des « approches compétences » largement contingentes à un déjà-là qui prévalent selon moi.

L'intérêt pour les entreprises est double : le premier, bien connu, est de disposer d'un système de gestion centrée sur une référence attachée à ce qui est attendu des individus ; ce ne sont pas les équipes ou les groupes qui sont l'objet d'une évaluation de compétences, mais des personnes identifiables et identifiées; le second intérêt, lié au premier, tient dans la focale mise sur les capacités individuelles plutôt que sur les conditions données aux personnes pour faire le travail demandé. Ainsi, alors qu'une compétence émerge d'une « capacité croisant une situation » (GFC-BTP), ou se présente comme un « savoir-faire opérationnel validé » (Arcelor-Mittal), l'approche compétence en entreprise met le plus souvent de côté les situations (leur périmètre et conditions), l'opérationnalité et la validation comme repères collectifs hors RH de la compétence. C'est la limite que les entreprises touchent dans la mesure où

L'intérêt pour les organismes de formation tient dans la démonstration de leur efficacité. On sait en effet combien sont rares les évaluations dites de transfert, par lesquelles peuvent être appréciées la

pertinence des acquisitions/appropriations réalisées par les participants. Penser alors « compétence », c'est s'astreindre à mettre à l'épreuve concrètement les *vouloir-savoir-pouvoir agir* dans les situations de travail réellement vécues par les personnes.

On perçoit donc immédiatement la limite d'une telle perspective pour les OF°. Aucun d'entre eux n'est en mesure de recréer la diversité des situations de travail. La question se pose donc pour les OF° d'une approche plutôt en termes de capacités, que les stages en entreprises permettraient de contextualiser en situation de travail, et donc en compétences.

4- Quel lien entre travail et certification ?

A priori, pas de lien. Le travail dépend d'une compétence expérimentée, tandis que la certification dépend d'une compétence conventionnellement définie. L'un des enjeux du lien entre les deux termes réside précisément dans le rapport entre la convention dont use un système de gestion RH et la compétence actualisée au quotidien par l'expérience du travail.

Les débats du début des années 2000 ont investigué cette question autour de la loi sur la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui ont mis en évidence l'emboîtement d'opérations entre évaluation/ validation/ certification. Techniquement le lien a donc déjà été travaillé. Reste la question de l'expertise qui permet d'apprécier la commensurabilité d'expériences vécues avec des définitions conventionnelles de la compétence.

5- Comment aborder le travail pour fabriquer des outils de certification pertinents (type référentiels, dispositif VAE) ?

Analyser le travail et non analyser l'emploi (donc prendre le temps suffisant autant que nécessaire pour ce faire), distinguer les deux points de vue sur la compétence, disposer d'un cadre de réflexion pour ne pas penser que la performance mais la compréhension de l'expérience des professionnels, associer des experts et pairs à l'analyse, etc. Bref, se documenter sur les analyses du travail et sur les livrables de l'analyse dans la littérature sur le sujet.

6- Comment utiliser l'analyse des situations de travail pour penser la formation (transposition, AFEST) ?

Le produit d'une analyse du travail permet deux choses : d'abord comprendre si l'analyse révèle un déficit de compétences, ou si le problème est ailleurs. Si apparaît une des « problématiques compétence » (reconversion, promotion, qualification, adaptation, etc.), une pesée des critères peut permettre de faire des choix entre une formation formelle, une formation en ligne, une formation au poste, un parcours d'expériences, etc. Ces critères peuvent être économique, productif, organisationnel, social, managérial, ... et parfois pédagogique.

On ne se donne pas toujours le temps de choisir et le produit de l'analyse du travail passe au second plan au regard d'offres pré-pensées.

Ma focale est de Mobiliser une approche de l'apprendre permettant de penser ce qui est à apprendre, qui peut fonder la formation. Deux voies m'intéressent particulièrement sur la base d'un produit d'analyse du travail :

- Concevoir des dispositifs d'échanges entre pairs sur des expérimentations pour favoriser une transmission professionnelle dans des espaces d'action stimulants (c'est la variante parcours d'expériences) ;
- Transposer des situations de travail en formation, en s'appuyant sur les conceptualisations pragmatiques identifiées lors de l'analyse du travail (c'est une variante *work place learning*).

- Un ou deux écrits ou outils que vous avez produits, en rapport avec le sujet du séminaire.

Olry, P. (2016). « Compétence et formation professionnelle continue : malentendu, dérangement, défi ». Dans S. Oudet, S. & C. Batal, C. (*R*)*évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capacités*. Presses Universitaires Septentrion, pp. 155-181.

Olry, P. (2014). Le lien travail/formation : un moyen pour apprendre. Selon quel référentiel ? *Relief*, n°45, CEREQ, pp-21-47.

Acquérir et transmettre des compétences. Etude menée auprès de dix entreprises (2006) avec Philippe Astier, Bernard Devin et Patrick Conjard. <https://www.anact.fr/acquerir-et-transmettre-des-competences-une-etude-conduite-aupres-de-10-entreprises>

Olry, P. (2004). Saisir son expérience lors d'une VAE. L'auto-analyse du travail en perspectives. *Education Permanente*, n°159.