



Lyon, le 28 juin 2001

**Plate-forme pour la
conception et la mise en
œuvre d'une *démarche*
*compétence***

Michel Parlier



SOMMAIRE

1. AVANT-PROPOS	3
2. PRÉSENTATION	4
3. LES POINTS CLÉ D'UNE DÉMARCHE COMPÉTENCE.....	6
3.1. Mettre à parité les enjeux économiques et sociaux d'une <i>démarche compétence</i>	6
3.2. Situer la <i>démarche compétence</i> dans ses articulations avec la stratégie, l'organisation du travail et le management.....	8
3.3. Concevoir et mettre en œuvre une <i>démarche compétence</i> de manière participative	10
3.4. Développer un dialogue social de qualité	11
3.5. Décrire les compétences à partir d'une analyse du travail.....	12
3.6. Multiplier les modalités et les occasions de développement des compétences.....	13
3.7. Négocier des règles équitables d'évaluation des compétences.....	14
3.8. Articuler l'évaluation interne des compétences avec une certification externe.....	15
4. ANNEXES.....	16
4.1. Définition de la compétence	16
4.2. La compétence, une résultante	17



1. Avant-propos

La formalisation et l'instrumentation des *démarches compétence* constituent un axe prioritaire d'intervention du département Compétences, Travail, Emploi de l'ANACT. Il s'agit de mettre à la disposition des acteurs de l'entreprise et des secteurs professionnels les méthodes et les outils permettant de concevoir et de mettre en œuvre ces démarches. Pour ce faire, le département CTE s'efforce de conduire un important travail de capitalisation à partir des interventions réalisées par ses chargés de mission, des activités menées par le réseau des ARACT, des contacts avec des acteurs économiques et sociaux et avec le monde de la recherche.

La "Plate-forme pour la conception et la mise en œuvre d'une *démarche compétence*" s'inscrit dans une antériorité de travaux sur ce thème, notamment :

- la synthèse des positions des partenaires sociaux sur le "Développement de compétences" réalisée par Michel Anger et Bénédicte Roy et parue en juin 1999 dans la collection Etudes et documents ;
- le cahier de l'ANACT n° 15 (juin 2000) : "Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises" ;
- la monographie d'Alain Klarsfeld sur "La mise en place d'une classification de branche dans deux usines d'une entreprise du carton ondulés", parue en février 2001 dans la collection Etudes et documents.

Cette Plate-forme est complémentaire au "Guide de conduite du diagnostic court compétence" diffusé simultanément.

2. Présentation

La réflexion sur les *démarches compétence* occupe aujourd'hui une place privilégiée dans le débat social au niveau des entreprises, des branches professionnelles, ainsi qu'au niveau national. Ces démarches apparaissent dans un contexte de fortes mutations économiques (qualité, variété, innovation), technologiques (nouvelles technologies de l'information et de la communication), organisationnelles (place du client...) et sociales (mutation des pyramides des âges...). Les salariés, aujourd'hui mieux formés, manifestent des exigences plus fortes en matière de contenu et d'organisation du travail, de parcours professionnel et de reconnaissance. Les entreprises, confrontées à des exigences de réactivité, de qualité de service et d'amélioration de compétitivité, souhaitent bénéficier d'un professionnalisme toujours plus élevé de la part de leurs collaborateurs.

Les *démarches compétence* ne doivent pas se limiter à des modalités permettant aux entreprises d'exiger sans cesse plus de leurs ressources humaines, au risque d'épuisement de ces ressources. Elles constituent des dynamiques vers des organisations du travail évolutives et qualifiantes. Elles reposent sur des formes de management plus coopératives et décentralisées, dans lesquelles l'initiative et l'autonomie des salariés sont sollicitées. Elles visent fondamentalement à donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes. Elles posent la question de l'organisation du travail : dans cette perspective, c'est l'organisation qui s'adapte aux compétences des hommes, cherche à les utiliser au mieux et à les développer et non plus l'inverse.

Les démarches compétences présentent des opportunités et des risques pour les salariés et pour les représentants du personnel. Elles ont donné lieu, depuis le début des années 1990, à plusieurs accords qui explorent de nouveaux repères organisationnels et de nouvelles règles de gestion pour mobiliser, développer et reconnaître les compétences et les qualifications. Ces accords restent à évaluer dans la durée.

De fait, quatre enjeux peuvent être définis :

- la transformation des organisations pour répondre aux mutations en cours et à l'évolution des compétences et des métiers ;
- l'évolution du management pour permettre une plus grande autonomie et responsabilité des salariés ;
- le développement des compétences et des qualifications des salariés *tout au long de la vie* et leur transférabilité ;
- les garanties collectives, la reconnaissance des compétences et des qualifications dans les entreprises et les branches.



La présente plate-forme constitue le point de vue collectif de l'ANACT et du réseau des ARACT sur les différentes questions qui sont posées par la conception et la mise en œuvre de *démarches compétence*. À ce titre, elle rassemble à la fois des aspects de fond : parité des enjeux économiques et sociaux, conception participative, dialogue social de qualité... et des aspects d'ordre plus méthodologiques : analyse du travail et élaboration des référentiels de compétences, modalités d'évaluation des compétences... Ce document ne constitue pas un corps de doctrine qu'il s'agirait de suivre quel que soit le lieu et quelles que soient les conditions d'application. C'est un document de travail qui évoluera au fur et à mesure des débats, des réactions et des opinions qui ne manqueront pas de se manifester¹.

¹ Ce document doit beaucoup à tous mes collègues de l'ANACT et du réseau des ARACT, tout particulièrement à Bénédicte ROY, Florence SIMEON, Bernard DEVIN et Nicolas FRAIX.

3. Les points clé d'une démarche compétence

3.1. Mettre à parité les enjeux économiques et sociaux d'une *démarche compétence*

Tous les acteurs de l'entreprise doivent retirer des bénéfices de la mise en œuvre d'une *démarche compétence*. Les enjeux économiques et sociaux d'une telle démarche doivent être pensés de façon solidaire, dans une relation *gagnant-gagnant*. Partant du postulat que, dans l'entreprise, les différents acteurs manifestent des attentes et des intérêts divergents, il est nécessaire que l'essentiel que ces divergences puissent être exprimées et discutées. Cette explicitation préalable est la condition *sine qua non* à l'élaboration des compromis opératoires entre ces attentes et ces intérêts.

Pour l'entreprise, il s'agit de mobiliser les capacités au service de l'efficacité économique. La démarche compétence, qui procède d'un choix délibéré, vise l'amélioration de la performance et de la compétitivité. Le management par les compétences permet de renforcer la contribution des salariés de l'entreprise à l'obtention de la performance globale. Ceci passe par :

- l'élévation à terme des niveaux de qualification des salariés, gage d'une plus grande productivité et d'une meilleure qualité, gage également d'une plus grande facilité à accompagner les changements permanents ;
- le développement de la polyvalence, c'est-à-dire de la maîtrise d'un plus grand nombre de compétences techniques permettant une plus grande souplesse dans l'engagement des salariés en fonction des différents produits à fabriquer et des différents services à rendre ;
- la prise en compte d'autres dimensions dans le travail : la qualité, la maîtrise de premiers niveaux de maintenance, la responsabilité des outils de production... ;
- une implication plus forte dans l'exercice de leurs activités de travail en manifestant sens d'initiative et de responsabilité.

Elle peut viser également l'amélioration des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines. Celle-ci peut se traduire, notamment, par :

- une dynamisation du dialogue social ;
- une clarification des contributions attendues par l'entreprise de ses salariés ;
- l'établissement de parcours professionnels ;
- la formalisation d'une politique de rémunération ;
- le pilotage d'une politique de formation...

Pour les salariés, les objectifs, individuels et collectifs, sont variés :

- l'amélioration des conditions d'emploi et de travail et le renforcement de l'employabilité ;



- la reconnaissance des compétences maîtrisées et exercées ;
- l'amélioration des perspectives d'évolution professionnelle ;
- la professionnalisation des salariés les moins qualifiés ;
- la mise en place d'un système équitable de rémunération ;
- la concertation sur les responsabilités confiées, les évolutions professionnelles possibles.

En tout état de cause, la mise en œuvre d'une démarche compétence réclame beaucoup de vigilance de part et d'autre. Cette vigilance doit se manifester sur des aspects particuliers :

- les conditions de l'individualisation. Le positionnement au regard des compétences attendues, le type de parcours professionnel à négocier avec l'entreprise, le niveau de rémunération... toutes ces dimensions sont éminemment individualisées. Il est donc nécessaire de veiller à les inscrire dans des règles collectives qui auront été discutées, voire négociées, éventuellement co-produites, qui seront connues de tous et dont l'application pourra être contrôlée ;
- les contreparties d'un plus grand engagement, c'est-à-dire la recherche d'équilibre entre le niveau de rétribution consentie et le niveau de contribution attendue.

3.2. Situer la *démarche compétence* dans ses articulations avec la stratégie, l'organisation du travail et le management

Les expériences de *démarche compétence* interviennent généralement articulées avec d'autres projets : nouvelle stratégie, réponse à des attentes de clients, maîtrise de la qualité, changement d'organisation ou de mode de management, certification, informatisation, etc. Mais une *démarche compétence* ne s'entend pas comme une démarche de maîtrise, voire de réduction des coûts mais, au contraire, comme un investissement basé sur la sollicitation des capacités d'initiative et de prise de responsabilité des salariés. De ce point de vue, elle ne doit pas être portée exclusivement par la direction des ressources humaines mais principalement par la direction générale de l'entreprise. Elle doit être pensée en tenant compte de différentes dimensions :

- un pilotage par la direction générale ainsi qu'un lien explicite avec la stratégie de l'entreprise ; en ce sens, la direction doit énoncer clairement sa stratégie et en décliner les enjeux pour les différents niveaux de l'organisation, en mettant en évidence les conditions par lesquelles la performance devra être obtenue ;
- la simultanéité des évolutions de l'organisation du travail et des compétences individuelles et collectives dans un mouvement qui tend à renforcer les besoins de coopération et de prise de responsabilité dans l'activité et à reconnaître de l'autonomie aux salariés et aux équipes de travail. La notion de "métier complet", c'est-à-dire d'activités recomposées sur des dimensions de polyvalence technique et de polyvalence fonctionnelle permet de traduire cette évolution ; En effet, les organisations du travail sollicitent de plus en plus un travail collectif et une solidarité d'équipe. S'agissant d'un travail d'équipe, sur un "territoire" et avec des objectifs définis, il faut parler de métier d'équipe, au sens où il ne s'agit plus seulement de conduire les machines, mais aussi d'échanger et de gérer de l'information, d'effectuer du contrôle de qualité, d'enregistrer les résultats, d'intervenir sur les incidents et les pannes, d'optimiser le flux, etc. Ces éléments doivent être considérés comme déterminants dans une démarche compétence puisqu'ils constituent les registres sur lesquels l'entreprise souhaite engager ses collaborateurs et sur lesquels les salariés souhaitent obtenir la reconnaissance de la spécificité de leur contribution ;
- le développement de formes de management moins hiérarchiques, plus décentralisées et favorisant une plus forte implication des salariés dans leurs responsabilités ; un rôle spécifique étant attendu des managers dans le suivi et le renforcement des compétences de leurs collaborateurs.

Ce choix de gestion, loin d'être la seule affaire des spécialistes, se présente ainsi comme une approche intégrée et partagée de la gestion des ressources humaines. Sur ce plan, cette démarche se déploie sur trois grandes catégories de pratiques qui doivent être pensées de façon articulée, en cohérence. :



- la mobilisation des compétences, c'est-à-dire les modalités par lesquelles elles sont engagées dans l'action (polyvalence, implication dans des équipes de travail...) et les modalités par lesquelles les parcours professionnels sont formalisés ;
- le développement des compétences, c'est-à-dire les modalités par lesquelles les salariés acquièrent des compétences nouvelles et sont en mesure d'exercer celles qu'ils maîtrisent à un niveau supérieur ;
- la reconnaissance des compétences, c'est-à-dire les modalités par lesquelles elles sont inscrites dans les règles de gestion de l'entreprise et par lesquelles elles constituent l'un des fondements de la politique de rétribution.

3.3. Concevoir et mettre en œuvre une *démarche compétence* de manière participative

La mise en place d'une *démarche compétence* a pour conséquence de transformer les repères construits par des interactions entre acteurs individuels et collectifs dans l'entreprise : répartition du travail, relations de travail, exigences de travail, modes d'évolution professionnelle, modes d'évaluation de la contribution apportée, rôle de la hiérarchie... Le remplacement de ces repères par d'autres prend du temps et doit faire l'objet d'une attention toute particulière.

Pour réussir cette substitution, nous considérons qu'il est nécessaire de donner un rôle actif aux salariés et à leurs représentants afin qu'ils expriment leur avis, leurs convictions et leurs attentes qu'ils discutent des finalités et du contenu du projet, qu'ils proposent des modifications. C'est à cette condition que l'entreprise pourra estimer que son projet est partagé puisqu'il aura été co-construit avec des salariés, qu'il est approprié par eux puisqu'il est formulé dans un vocabulaire adapté et qu'ainsi ce "*bien commun*" dispose de la légitimité attendue. L'efficacité d'une démarche compétence n'est obtenue qu'à la condition d'une élaboration commune.

Au niveau du pilotage du projet, la *démarche compétence* engage la responsabilité du chef d'entreprise qui doit clairement manifester son intention de porter cet investissement lourd. La construction collective s'exprime aux différentes étapes de la démarche :

- lors de la conception technique du dispositif, en mettant, par exemple, en place un groupe projet qui regroupe les différents services et les différents ateliers de l'entreprise ;
- lors de l'élaboration des outils, en donnant un rôle de co-construction aux utilisateurs potentiels de ces outils, notamment la ligne managériale et les salariés ;
- lors de la mise œuvre en sollicitant à nouveau les différentes catégories d'acteurs pour assurer la maintenance, l'évolution continue des règles et des outils.

L'encadrement de proximité joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'une *démarche compétence* :

- sur le plan de la communication du projet : c'est à lui qu'il revient, en effet, d'expliquer les objectifs poursuivis par l'entreprise, le bien fondé de la démarche choisie, la réponse ainsi apportée aux attentes des salariés ;
- sur le plan de la mise en œuvre du projet, c'est à lui qu'il revient de traduire le projet de façon opérationnelle, d'évaluer les compétences maîtrisées par ses collaborateurs directs, d'aider ces derniers dans la définition de leurs priorités d'apprentissage et de les accompagner dans l'acquisition des compétences nécessaires à la progression dans leur métier.

Tous ces éléments militent pour une implication assez précoce du management de proximité dans les *démarches compétence*.



3.4. Développer un dialogue social de qualité

La mise en place d'une *démarche compétence* constitue une dynamique sociale qui prend son origine dans l'intention affichée par les différents interlocuteurs de l'entreprise de construire de nouveaux repères et de nouvelles règles d'évolution professionnelle, de négocier ces repères et ces règles, éventuellement d'arrêter et de matérialiser un compromis par un accord signé engageant les différentes parties. Le déploiement de la démarche doit être l'occasion d'un dialogue social de qualité.

La recherche de compromis est d'autant plus importante que la mise en œuvre d'une *démarche compétence* bouleverse les relations entre le salarié et l'entreprise qui l'emploie. L'implication des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel, au-delà d'éventuelles négociations, intervient à tous les stades. De façon plus générale, nous considérons que l'écoute du point de vue des salariés et de leurs représentants est de nature à aider les directions d'entreprise à mieux comprendre la réalité du travail et à mieux fonder leurs prises de décision. En amont, la conception de *démarche compétence* doit être conduite en concertation avec les représentants des salariés. Il s'agit non seulement de prendre en compte certaines remarques et suggestions mais aussi de favoriser la réflexion et la capacité de proposition des interlocuteurs sur des sujets à forts enjeux. En aval, se pose la question des conditions de mise en œuvre du dispositif, du respect des engagements contractés mais aussi de la participation de tous les signataires à l'application des dispositions négociées.

Il nous paraît important que, pour des raisons d'efficacité, tous les partenaires restent mobilisés dans la mise en place des différents aspects constitutifs de la démarche. La dynamique est permanente ; elle se poursuit, se reconfigure, connaît des rebondissements. Des problèmes nouveaux surgissent, des difficultés dans la manière dont les acteurs s'acquittent de leur nouveau rôle apparaissent, des ajustements se révèlent indispensables compte tenu de l'évolution du contexte d'entreprise.

3.5. Décrire les compétences à partir d'une analyse du travail

La description des compétences passe par l'analyse et la compréhension des situations de travail dans lesquelles elles sont mises en œuvre. L'un des principes inhérents à une *démarche compétence* est l'élaboration de référentiels à partir des situations réelles de travail. La compétence est une construction indissociable de l'activité. Elle n'existe donc pas *a priori* ou indépendamment des conditions de sa mise en œuvre. De plus, les éléments qui la constituent ne sauraient être détachés du contexte de leur apparition sous peine de perdre toute leur pertinence. L'absence d'analyse du travail et notamment d'observation directe ou d'échanges avec les titulaires de l'activité de la part des analystes disqualifie les descriptions. Les référentiels de compétences élaborés "*à distance*" sont trop éloignés de la réalité pour permettre une mise en œuvre efficace d'une *démarche compétence*.

Gérer les compétences, c'est gérer des capacités d'action sur le réel. Or, celui-ci ne se donne à connaître qu'en fonction des intentions des observateurs. C'est pourquoi il est nécessaire d'aller au plus près de l'action, par l'observation directe de l'activité, par la rencontre avec ceux qui maîtrisent les compétences. Ce principe n'admet pas d'exception, sauf à se priver de la seule source d'informations directes sur la mise en œuvre de la compétence.

Il existe une grande diversité de méthodes d'analyse des situations de travail. L'objectif ici poursuivi ne réclame pas une analyse trop fine ni trop longue. *A minima*, l'on s'efforce de saisir les missions principales, les moyens mis à disposition, les principales difficultés à surmonter, les objectifs à atteindre, les compétences à développer, l'autonomie reconnue...

Ce principe de fond étant affiché, indiquons, pour nuancer, qu'ici comme ailleurs la question est de trouver le bon compromis entre la nécessité de partir de l'activité réelle pour décrire les compétences et l'impossibilité de prendre en considération toute la complexité des situations professionnelles. Il s'agit bien de "*comprendre le travail*" et de rendre compte de ce travail d'une manière synthétique. Il s'agit également de faire valider la mise en forme de cette analyse du travail par le plus grand nombre et d'ainsi établir des "*conventions*", c'est-à-dire des repères appropriables par tous.

Par ailleurs, la question du niveau de précision nécessaire dans la description des tâches et des compétences requises se pose inévitablement dans le cadre d'une *démarche compétence*. Un "niveau de maille" trop fin dans les descriptions de tâches est potentiellement contradictoire avec des objectifs de communication et d'appropriation par les acteurs. Il est essentiel de dépasser les tensions entre complexité et lisibilité, exhaustivité et opérationnalité. Débat d'autant plus crucial que les dispositifs de reconnaissance des compétences sont, fondamentalement, censés constituer un moment fort de "communication" au sein de l'entreprise.

3.6. Multiplier les modalités et les occasions de développement des compétences

Acquérir et développer ses compétences signifie intégrer des registres de nature très différente mais qui concourent tous à la maîtrise des situations de travail :

- La valorisation de tout ce qui peut contribuer à l'élaboration d'un projet professionnel, à une meilleure vision des itinéraires possibles dans le métier ou dans la filière professionnelle : informations sur les métiers, référentiels de compétences, entretiens de carrière, orientation professionnelle...
- La reconnaissance des compétences acquises par un système formalisé dans l'entreprise, validation des acquis, classification...
- Une gestion des carrières dans laquelle la planification de la mobilité ne tient pas compte uniquement des besoins de l'entreprise (usage des compétences) mais aussi de ceux de l'individu (expérience apprenante et développement des compétences) ;
- Le renforcement de l'implication des responsables dans le développement professionnel de leurs collaborateurs, notamment lors de certaines prises de fonctions, de confrontations à des situations particulièrement difficiles. Cette dimension renvoie au rôle formateur des managers à l'égard de leur équipes ;
- La multiplication d'accompagnements individualisés par des tuteurs internes assurant un compagnonnage actif en tant que professionnels reconnus et permettant questionnements et confrontations ;
- Le fait de confier, en parallèle des missions habituelles, de nouveaux projets aux individus, visant, par exemple, à proposer des solutions à un problème technique non résolu ;
- La gestion de projets dans laquelle l'important consiste à se poser les bonnes questions pour agir de façon pertinente, en traitant en temps réel les bonnes informations, en régulant et en réorientant le processus à partir des connaissances nouvellement acquises ;
- La création de lieux d'échanges dans les différentes filières de métier et la valorisation des initiatives individuelles de coopération professionnelle ;
- Les "retours d'expérience", permettant la prise de recul par rapport à l'expérience concrète, l'analyse des pratiques professionnelles ;
- Le travail en équipe ayant la responsabilité d'une étape significative du processus de production et dont les membres partagent des enjeux communs.

Les *démarches compétence* fournissent une bonne occasion pour faire évoluer les pratiques de formation dans les entreprises. Le stage n'apparaît plus comme le seul moyen de formation. Les *démarches compétence* sont de nature à favoriser le développement de la formation-organisation, c'est-à-dire des pratiques qui visent à considérer les situations professionnelles comme des lieux d'apprentissage.

3.7. Négocier des règles équitables d'évaluation des compétences

La compétence situe le sujet, l'identifie dans une relation distinctive parmi un ensemble d'individus. Elle joue un double rôle de repérage : pour ceux qui en ont l'usage, c'est-à-dire les employeurs ; pour l'individu lui-même dans son projet de construction d'un projet professionnel et d'une identité sociale. Elle s'évalue dans l'entreprise à partir des réussites obtenues et des difficultés surmontées par l'individu.

Le choix d'évaluer périodiquement les compétences, la connaissance appropriée des profils professionnels des collaborateurs, la volonté d'identifier les compétences qu'ils maîtrisent réellement, la possibilité de construire des parcours professionnels pour les salariés en accord avec les besoins de l'organisation... toutes ces intentions peuvent amener les entreprises à mettre en place des entretiens professionnels entre le salarié et son responsable hiérarchique. D'autres modalités d'évaluation sont toutefois possibles : présentation par le salarié d'un dossier de ses réalisations, avec pièces justificatives devant un jury composé de pairs et de personnes qualifiées, passation d'un concours, évaluation en situation professionnelle... Dans tous les cas de figure, il s'agit de disposer de moyens d'évaluation équitables afin d'éviter "les jugements à la tête du client". Ces propos valent aussi pour les compétences dites "comportementales" pour autant que celles-ci aient été définies suivant les mêmes principes d'analyse du travail et dont la mise en forme ait été négociée et pour autant que l'on soit capable de dire comment elles s'acquièrent. Lors de l'entretien, c'est le référentiel de compétences qui, généralement, constitue l'outil de base de l'évaluation. Les compétences des salariés sont appréciées, en nombre et en niveaux de maîtrise, au regard de cet outil qui revêt alors tout son caractère déterminant. Les entretiens peuvent faire l'objet d'une validation d'ensemble à un niveau hiérarchique supérieur de celui des évaluateurs.

A notre avis, l'encadrement de proximité exerce ses prérogatives managériales. Cette responsabilité doit toutefois s'exercer dans un cadre précis :

- l'existence de règles fortes et transparentes ;
- un dispositif d'évaluation qui s'appuie sur une connaissance des situations professionnelles ;
- la mise à disposition d'outils qui ont été élaborés de manière participative ;
- une préparation, une formation, un accompagnement, un soutien...

Soulignons que d'importantes garanties doivent être apportées afin de placer la hiérarchie dans le rôle qu'on attend d'elle : clarté de la définition de ce rôle, choix des évaluateurs, possibilité de proposer des ajustements, procédure de recours, communication sur les enjeux de l'entreprise dans la mise en place d'un dispositif nouveau, formation aux techniques d'évaluation des compétences, soutien de leur propre hiérarchie et par le service de ressources humaines, valorisation de leur capacité à tenir ce rôle dans leur propre système d'appréciation...



3.8. Articuler l'évaluation interne des compétences avec une certification externe

La validation des compétences pose la question de savoir comment le système de reconnaissance interne à une entreprise peut aider le salarié à être lisible sur le marché du travail.

Les *démarches compétence* sont essentiellement tournées vers le fonctionnement des marchés internes du travail. L'entreprise cherche à concevoir et mettre en place une démarche qui lui soit propre. Les compétences spécifiques sont valorisées par rapport aux compétences transversales. La reconnaissance des compétences est donc, le plus souvent, déconnectée des marchés extérieurs du travail. Elle suppose d'être centrée sur les réalités des situations professionnelles et pour obtenir ainsi une crédibilité interne, les compétences sont décrites selon des modalités très " locales ". Cette caractéristique pose un double problème :

- la " lisibilité " des compétences à l'extérieur de l'entreprise, contrairement au système traditionnel des qualifications, est faible. Un salarié en situation de mobilité interentreprises pourra rencontrer des difficultés à faire valoir une expérience qui aura été décrite de manière trop spécifique ;
- l'entreprise n'est pas forcément bien préparée à valider des compétences professionnelles en dehors de son champ d'action.

Si l'entreprise n'offre pas cette garantie d'emploi, elle expose ses salariés à ne pas être reconnus sur le marché du travail.

Toutefois, la dynamique d'apprentissage tout au long de la vie implique que des formules soient conçues pour certifier les compétences acquises. Cette approche doit être basée sur un système de certification fiable, ce qui suppose une définition claire des contenus de certification des compétences.

Dans cette perspective, les différentes notions de qualification et compétence constituent un couple indissociable. Ces deux notions doivent s'enrichir l'une de l'autre et ceci dans l'intérêt même des salariés qui gagneraient en reconnaissance et en opportunité de parcours professionnels, et de l'entreprise qui gagnerait en performance :

- La qualification est la « boîte à outils » qu'un individu se forge en formation initiale, par la formation professionnelle, au travail, dans ses activités hors travail. La qualification donne des repères collectifs ;
- La compétence est une combinaison entre les ressources d'une personne et les moyens fournis par l'organisation. C'est « la manière de » ; deux individus peuvent avoir des « boîtes à outils » proches, mais chacun manie ses outils à sa façon. C'est dans cet apport individuel que réside la compétence.



4. Annexes

4.1. Définition de la compétence

La compétence d'un salarié s'établit dans l'action. Elle s'entend comme une capacité à agir, on est "*compétent dans et pour*" un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné. Le terme met l'accent sur l'idée de "savoir comment" plutôt que sur l'idée de "savoir que". La compétence suppose l'action, l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement.

La compétence est le résultat d'une combinaison de ressources. Être compétent signifie savoir mobiliser et savoir combiner des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies par l'activité et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. Deux catégories de ressources sont susceptibles d'être mobilisées et combinées par le salarié dans l'expression de la compétence :

- des ressources personnelles, c'est-à-dire des savoirs théoriques, des savoirs procéduraux, des savoirs pratiques et des savoir faire. Ces ressources ont été acquises en formation ou par expérience. Ainsi, la compétence dépend concrètement de l'individu, elle reconnaît ce qu'il fait réellement et pas seulement ce qu'on peut lui demander de faire ;
- des ressources externes, essentiellement procurées par l'entreprise, c'est-à-dire des moyens de travail, des installations, des machines, des informations, des membres de l'équipe dans laquelle il agit, des réseaux relationnels... La compétence dépend également des moyens fournis par l'organisation.

La compétence est donc toujours une construction conjointe de l'individu, du collectif de travail et de l'organisation. Elle est la résultante des trois notions de savoir, de vouloir et de pouvoir, comme nous allons tenter de l'explicitier.

4.2. La compétence, une résultante

À quelles conditions un individu répond-il aux exigences de la situation professionnelle à laquelle il est confronté ? A quelles conditions manifeste-t-il les compétences lui permettant de répondre de façon satisfaisante à ces exigences ? Trois grandes catégories de conditions doivent être réunies.

1. Qu'il **détienne les ressources** adaptées à cette situation.

Les ressources de l'individu peuvent se décliner en quatre catégories de savoirs² :

- le *savoir théorique* qui permet d'appréhender, de comprendre et d'expliquer la réalité ;
- le *savoir procédural* qui permet au savoir théorique d'être investi dans l'action ;
- le *savoir pratique*, tiré de l'expérience, qui se constitue en situation de travail ;
- le *savoir-faire* qui s'acquiert progressivement à travers une intériorisation des façons de résoudre les problèmes rencontrés.

Ces ressources sont acquises dans des situations d'apprentissage diversifiées : formation, mises en situation, compagnonnage, coopération, analyse des pratiques...

2. Qu'il **soit d'accord** pour engager ses ressources dans la situation qu'il rencontre.

Ce qui signifie :

- qu'il a conscience des enjeux de la situation ;
- qu'il trouve de l'intérêt, du fait de l'attractivité technique de la mission confiée, de sa valorisation sociale...
- que ce qui est attendu de lui corresponde à ses valeurs professionnelles ;
- que sa contribution lui soit reconnue.

3. Qu'il **dispose des moyens** pour engager ses ressources

Ces moyens se déclinent en différents registres :

- le contenu de travail : nature des tâches, cadre d'autonomie et de responsabilité ;
- l'organisation de travail : répartition équitable des responsabilités, enjeux partagés, modalités de coopération clarifiées ;
- les conditions de travail : outils, sources documentaires, temps...

² Nous puisons ici dans la conceptualisation du "*savoir en usage*" de Gérard Malglaive (1990). *Enseigner à des adultes*. Paris, P.U.F.