



LA NOTION DE COMPÉTENCES :

HISTOIRE, ÉVOLUTIONS ET PLACE DANS « LE MONDE D'APRÈS » ...

Jeudi 18 JUIN 2020 de 10 h à 12 h

Accueil : *René BAGORSKI (président de l'AFREF)*

Séquence 1 : Les compétences : retour sur l'histoire d'une notion controversée

Intervenant : *Damien BROCHIER - Centre d'études et de Recherches sur les Qualifications*

Grand témoin : *Xavier ROYER - Directeur de la Formation de l'Union des Industries Textiles*

Séquence 2 : Actualité du développement des compétences

Intervenant : *Jacques FAUBERT*

Association pour l'accompagnement et le développement des compétences

Grand témoin : *Marc BOURDAIS - Secrétaire général de la Fédération Nationale*

Compagnonnik de « Compagnons du Tour de France »



LA NOTION DE COMPÉTENCES :

HISTOIRE, ÉVOLUTIONS
ET PLACE DANS « LE MONDE D'APRÈS » ...

Jeudi 18 JUIN 2020 de 10 h à 12 h

Séquence 1 (10 h - 11 h) :

Les compétences :

retour sur l'histoire d'une notion controversée

Intervenant : Damien BROCHIER

(Centre d'études et de Recherches sur les Qualifications - Céreq)

Grand témoin : Xavier ROYER

(Directeur de la Formation de l'Union des Industries Textiles)

Echanges avec les participant-e-s



L'histoire des compétences indissociable de celle de la qualification

- Réfléchir à **la notion de compétences** implique un retour indispensable sur le contexte « historique » de son déploiement dans les pratiques de travail, les politiques de Gestion des Ressources Humaines et le débat scientifique en France depuis plus de 30 ans.
- Elle implique notamment de bien comprendre sa filiation avec **la notion de qualification** qui la précède historiquement.
- Ce retour sur l'histoire permet de distinguer **deux périodes** dans l'histoire économique et sociale de ces 75 dernières années :
 - 1945 – années 80 : l'âge d'or de la qualification
 - Années 90 – 2000 : l'émergence et le déploiement de la gestion par les compétences



De 1945 aux années 1980 - « l'âge d'or » de la qualification

- **Le contexte de « naissance » de la qualification**

la construction d'un système de hiérarchisation des emplois et des salaires commun à l'ensemble des professions
(1945-47 : Arrêtés Parodi-Croizat ; 1950 : loi sur les conventions collectives)

- **Une définition simple**

L'imbrication entre un ensemble de connaissances et de savoir-faire acquis par un individu pour l'exercice d'une activité professionnelle et une position précise qui lui est assignée dans l'organisation du travail de l'entreprise.

- **Trois composantes**

- Un fort degré d'objectivation des critères de classification des emplois (niveau de diplôme, durée d'ancienneté dans un poste, ...)
- Une homogénéisation de la représentation du travail autour d'un nombre restreint de catégories (Ouvrier Qualifié, Ouvrier Spécialisé, ...)
- Une intégration systématique dans un cadre légal et conventionnel (négociation collective de branche sur une grille de classifications des emplois)



Des années 1990... au XXIème siècle

L'émergence et le déploiement de la gestion des compétences

- **Une intégration très progressive des compétences dans le débat et les pratiques RH**

Un acte fondateur « symbolique » : l'accord ACAP 2000 signé en 1990 dans la sidérurgie

Une « consécration » aux Assises du CNPF (Deauville, 1998)

- **Une définition structurante**

« 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 »

(Journées internationales de la formation, CNPF, Deauville, 1998)

- **Trois composantes qui font contrepoint au « modèle » de la qualification :**

- Une évaluation de l'engagement subjectif de l'individu dans une activité de travail identifiée
- Une configuration « souple » des emplois liée au développement des compétences des salariés
- Une focalisation sur la négociation d'entreprise (ou de groupe)



Qualification et Compétences : Frères ennemis... ou sœurs jumelles ?

Deux notions longtemps identifiées comme concurrentes, voire antinomiques...

- Les compétences, définies comme « indissociables de l'activité » et des évolutions du travail, se construisent en opposition à la « rigidité des qualifications présentées comme des repères collectifs figés et décontextualisés.
- Les compétences sont utilisées comme supports de base à de nouvelles certifications d'entreprise ou de branche (notamment les CQP) . Elles deviennent potentiellement concurrentes de l'architecture des certifications publiques fondée sur les diplômes.

... mais qui sont pourtant plus proches qu'il n'y paraît

- Les compétences peuvent être identifiées comme une qualification en action, une qualification « opératoire » (Dadoy, 1989)
- Le « métier » : un concept intégrateur qui articule maîtrise individuelle d'une activité et construction de règles de reconnaissance de l'expertise d'un groupe professionnel



Trois enjeux majeurs pour l'avenir du développement des compétences

Le regain d'intérêt actuel autour de la notion de compétences doit conduire à relancer le débat sur sa définition, autour de plusieurs enjeux-clés.

❑ Trouver des formes renouvelées de description et de formalisation des compétences, en lieu et place des « référentiels-listes »

Un enjeu d'élaboration d'une représentation des activités de travail sous forme de « processus de résolution de problèmes contextualisés », qui combine les différentes composantes des compétences d'un individu, en articulation avec un collectif de travail.

❑ Rendre opératoire la notion de « soft skills »

Un enjeu d'analyse des savoir-être sous l'angle de leurs modalités d'apprentissage et de transmission dans l'activité, pour les concevoir comme des « compétences d'interaction » (Sulzer, 1999) et pas comme de simples « qualités humaines »

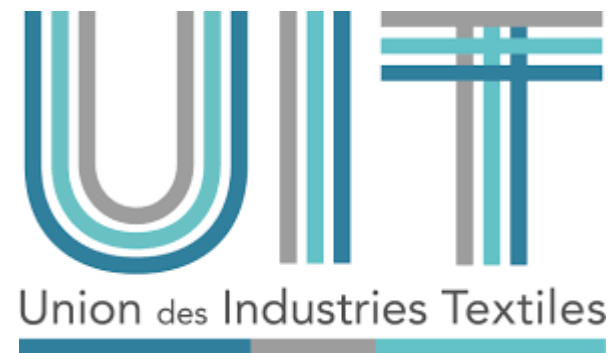
❑ Repenser les systèmes d'évaluation des compétences

Un enjeu de passer d'une impossible évaluation « objective » des compétences à une évaluation fondée sur un « jugement d'utilité » de l'activité d'un individu (Dejours, 2003)



LA PAROLE À NOTRE TÉMOIN

Xavier ROYER





LA PAROLE EST MAINTENANT AUX
PARTICIPANT-E-S ...



Quelques textes pour approfondir le sujet

[disponibles sur demande : damien.brochier@cereq.fr]

- **Brochier Damien (coord.), La gestion des compétences – Acteurs et pratiques**, Editions Economica, collection « Connaissance de la gestion », **2002**, 179 p.
- **Brochier Damien, « La compétence, mode ou modèle ? Gestion, usage et sens de la notion de compétence en gestion des ressources humaines et en formation »**, in : L'encyclopédie de la formation, Ouvrage collectif dirigé par J.M. Barbier, E.Bourgeois, G. Chapelle et J.C. Ruano-Borbala, Presses Universitaires de France, collection « Grands Dictionnaires », **2009**, pp.1013-1036
- **Dadoy Mireille, « Le retour au métier »**, Revue Française des Affaires Sociales, N° 4, octobre-décembre **1989**, pp. 69-102
- **Dejours Christophe, L'évaluation du travail à l'épreuve du réel**, INRA Editions, collection Sciences en questions, **2003**, 82 p.
- **Jouvenot Christian et Parlier Michel (dir.), Elaborer des référentiels de compétence**, ANACT Editions, **2005** (462 p.)
- **Monchatre Sylvie,, « De la qualification à la compétence en passant par l'employabilité »**, in D. Mercure et M. Vultur (Dir.), Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail, Presses Universitaires de Laval, **2018**, p. 119-134
- **Oiry Ewan et d'Iribarne Alain, « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification »**, Revue Sociologie du Travail, Vol. 43-1, Janvier - Mars **2001**, pp. 49-66
- **Reynaud Jean-Daniel « Le management par les compétences : un essai d'analyse »**, Revue Sociologie du Travail,, Vol. 43-1, Janvier - Mars **2001**, pp. 7-31
- **Sulzer Emmanuel, « Objectiver les compétences d'interaction – Critique sociale du savoir-être »**, Revue Education Permanente, N° 140, **1999**, pp.51-59



LA NOTION DE COMPÉTENCES : HISTOIRE, ÉVOLUTIONS ET PLACE DANS « *LE MONDE D'APRÈS* » ...

Matinale du 18 juin 2020

Séquence 2 :

« *Actualité du développement des compétences* »

Intervenant : Jacques FAUBERT (Association pour l'accompagnement et le développement des compétences)

Grand témoin : Marc BOURDAIS (Secrétaire Général de la Fédération Nationale Compagnonnique des « ***Compagnons du Tour de France*** »)

Echanges avec les participant-e-s



PROBLÉMATIQUES

- **Dans le nouveau paysage de la formation continue**, que devient le trio évoqué précédemment « *Compétences / Qualifications / Classifications* » ?
- Comment l'impact du numérique, la valorisation des « *soft skills* » et maintenant la crise sanitaire influent-ils sur **l'émergence et l'évolution de nouvelles formes d'activités et de compétences** ?
- Comment les « *nouvelles compétences* » ou les « *compétences renouvelées* » peuvent être prises en considération par les Observatoires de branches, les CPNEFP et **reconnues jusque dans les systèmes de classifications** ?



INTRODUCTION

- Dans la première séquence, nous avons pu voir ou revoir le paysage formé par les notions de « *compétences* » et « *qualifications* » et leurs rapports, dans la durée, le propos ici n'est pas d'y revenir mais d'aller à la rencontre, d'une part, de ce qui est né ou en train de naître sous nos yeux **en termes d'activités et de compétences** et, d'autre part, de « **challenger** » leur **prise en compte** actuelle et à venir...
- On soulignera néanmoins ici, en préambule ce que d'autres Jeudis de l'AFREF ont déjà largement éclairé voire souligné : la Loi de septembre 2018 (surtout avec la consolidation du sens, du rôle et de la portée des « **blocs de compétences** » par FRANCE COMPETENCES) change la donne pour un accompagnement novateur des compétences, dans un environnement où **la mobilité et la transversalité** sont de plus en plus à l'ordre du jour...



De la tradition à l'actualité de la « *mobilité* » des compétences

- Notre « *Grand Témoin* », Marc BOURDAIS (Fédération des Compagnons du Tour de France) va pouvoir nous rappeler combien la **tradition** dont se réclament les compagnons est dans une constante prise en compte de ce qui naît et se développe , dans le système de travail, en « *hybridant* » les compétences, au fil du temps et des organisations du secteur du bâtiment.
- Cette expérience « historique » a son **actualité** (y compris à l'épreuve de la crise sanitaire, comme Xavier ROYER pourra y revenir, lui aussi, s'agissant des industries textiles) ; Patrice nous la décryptera dans quelques instants ...

↳ Permettez moi cependant d'introduire auparavant quelques faits récents qui éclairent **ce qui bouscule** l'existant des compétences aujourd'hui et **ce qui fait réfléchir** à ce que nous évoquerons tout à l'heure : leur reconnaissance possible, au-delà des entreprises, dans l'écosystème des Branches et des Secteurs.



Quelques mots du « *paysage* » formé à l'occasion de la crise sanitaire ...

- Dans les semaines qui viennent de passer, nous avons constaté que des entreprises changeaient « à vue » (*façon de parler, puisqu'en confinement, ce sont les journaux et la TV qui nous en ont parlé*) de production, d'organisation et forcément de management des compétences.
- **La liste de ces transformations est impressionnante** : des industries du luxe se mettant à produire des masques (LVMH) ou du gel hydro-alcoolique (LOREAL) à une start-up de Bretagne qui se met à fabriquer des valves de respirateurs sur ses imprimantes 3D ou un sous-traitant de l'automobile dédiant une chaîne à la production de respirateurs, en passant par une usine d'équipements nautiques qui se met à fournir des visières et des parois de protection ...
- Et c'est sans même parler des **profonds bouleversements introduit par le boom du télétravail** et les questions qu'il soulèvent : sur la construction (ou pas) de la confiance et de la proximité à distance, sur les modalités d'un maintien (ou pas) des repères de Qualité de Vie au Travail et sur la transformation de fait des modes de management en l'affaire ...



LA PAROLE À NOTRE TÉMOIN

Marc BOURDAIS

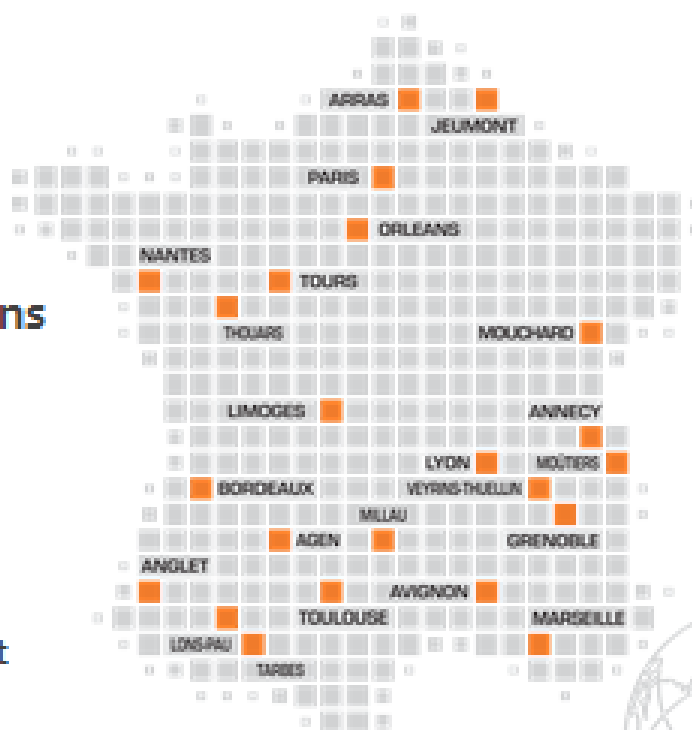


Quelques mots d'abord sur la Fédération ...

Un des trois acteurs historiques du compagnonnage en France reconnu au patrimoine culturel immatériel mondial de l'UNESCO comme « *réseau de transmission des savoirs et des identités par le métier* »

UN RÉSEAU PRÉSENT SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

22
implantations
nationales
16 Centres de
formation
Dont 12 CFA
22 centres
d'hébergement



Quelques chiffres

40 ans au service de la formation
20 formations-métiers
10 000 stagiaires par an
2 000 Apprentis
300 élèves à l'Institut Européen de Mouchard
500 itinérants sur le Tour de France
35 000 entreprises partenaires
345 encadrants

Des partenariats en Europe et à l'international





Compagnons
du Tour de France
FÉDÉRATION COMPAGNONNIQUE

UNE FORMATION DIPLÔMANTE ET PROFESSIONNALISANTE

Une offre de formations très large

Du niveau 3 au niveau 6 (Bac + 3)

En alternance ou en formation continue

CAP – BEP - Titres Professionnels - Licence Professionnelle,
BTS, BMA, DEUST, MC

Une pédagogie alliant tradition et innovation, au service de l'emploi

50 à 75 % de temps d'atelier et des cours théoriques
orientés métiers

Des formations en relation étroite avec les **entreprises
partenaires**



TRADITION & INNOVATION NOTRE DÉFI

Avec plus de 800 ans d'une
histoire marquée par des
chantiers remarquables,
les Compagnons du Tour
de France ont toujours
regardé vers l'avenir.
En recherche permanente
de qualité, nous innovons
sur nos métiers, nos

techniques et nos savoir-
faire pour relever les défis
de la valorisation du
patrimoine historique, de
l'évolution technologique
et de la construction
durable.



Compagnons
du Tour de France
FÉDÉRATION COMPAGNONNIQUE

DES FORMATS DE FORMATION SOUPLES, ADAPTÉS À CHAQUE PUBLIC

Un parcours de formation individualisé et adapté aux besoins des lycéens, étudiants et adultes en reconversion

En format court ou sur plusieurs années selon le diplôme visé

Des entrées en formation tout au long de l'année

Des calendriers adaptés à l'évolution des candidats et aux besoins des entreprises

Des formateurs expérimentés, attentifs et soucieux de transmettre leurs savoirs.

Fédération Compagnonnique Nationale
7 rue Petit - 75019 Paris – 01 42 02 06 23
naionale@compagnonsdutourdefrance.org

L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉ PAR NOTRE RÉSEAU

- > Montage du dossier de formation et de financement
- > Sécurisation de votre parcours, avec une offre de restauration et des solutions d'hébergement
- > Accompagnement aux suites de parcours (formations connexes ou de niveau supérieur)
- > Accompagnement à la recherche d'emploi
- > Tour de France des Compagnons pour ceux qui le souhaitent
- > Formation pour accéder aux Chantiers de France



www.compagnonsdutourdefrance.org



LA PAROLE À NOTRE TÉMOIN

Marc BOURDAIS



pour nous parler de l'actualité des Compagnons, de la façon dont leurs activités et compétences ont été « *sollicitées* » voire « *bousculées* » dans la période ...



LES QUESTIONS QUI SE POSENT DÉSORMAIS

dans lesquelles nos échanges peuvent « piocher »

- **Qu'est-ce qu'il peut y avoir de pérenne** pour les entreprises et leur management dans les comportements observés ?
- **Qu'est-ce qui peut faciliter les dynamiques territoriales** (groupements, prêts de main d'œuvre sécurisés, mutualisation de compétences ...) ?
- **Quelles conséquences possibles pour une prise en compte plus rapide et/ou plus complète des activités et des compétences surgis en dehors de leur « cadre » habituel (Branches, CCN, Classifications,...) ?** Et qu'attendre des Observatoires de branches et des OPCO, en l'affaire ??



LA PAROLE EST MAINTENANT AUX
PARTICIPANT-E-S ...



Et pour aller plus loin ...

Rappelons qu'un travail important est en œuvre au sein de FRANCE COMPETENCES, de sa Direction « *Observation et évaluation* » et notamment du Groupe de travail « **Dynamiques professionnelles** », dans lequel les questions soulevées de « *mobilité* » et « *transversalité* » des compétences sont traitées, en particulier sous l'angle d'une plus grande inter-ministériarité des reconnaissances...

- ⇒ Nous nous efforcerons d'en donner écho dans nos travaux, en particulier en prenant en compte un Séminaire dédié aux Observatoires de branches prévu d'ici fin juin. Ce devrait être d'autant plus cohérent que **l'AFREF a déjà programmé un Jeudi matin consacré aux Observatoires de branches et de métiers à l'automne.**
- ⇒ Il sera sans doute intéressant d'aller plus loin qu'un nécessaire « *paysage* » et qu'un point d'actualité de leur rôle, pour **faire rebondir certaines des questions de ce jour** et notamment aborder la prise en compte par les Observatoires et les Branches de l'accélération de la **transversalité des compétences** et, à partir de là, de poser peut-être la question d'une **reconnaissance « plurielle »** (au-delà du seul dispositif de Certification), **du côté des CCN et de leurs Classifications.**



Programme Afref rentrée 2020

- Jeudi 17 septembre : **Le marché de la certification**
- Jeudi 15 octobre : **L'enjeu de l'accompagnement : Les nouveaux opérateurs, quelle feuille de route ?**
- Jeudi 26 novembre : **La certification qualité des organismes de formation : premiers retours d'expérience**
Organisation de la certification qualité pour les OF. Préparation et passage des audits, etc.
- Jeudi 17 décembre : (journée entière) **UNIVERSITE DE L'AFREF : « De la formation à la gestion des compétences »**



Coordonnées Afref

Adresse : 40 Rue des Blancs Manteaux, 75004 Paris

Téléphone : 01 77 17 89 93

Courriel : contact@afref.org

FORMULAIRE D'ADHESION (OU DE RE ADHESION) A L'AFREF

NOM et Prénom du titulaire de l'adhésion :
 Fonction ou situation :
 Entreprise, organisme ou institution : E-mail :
 Téléphone :

➤ **Choix du montant de la cotisation : Veuillez souligner le tarif correspondant à votre choix**

➤ **ADHESION ENTREPRISE, ORGANISME, INSTITUTION**

Trois types de tarifs permettent la participation de de plusieurs personnes à la totalité des activités proposées par l'AFREF, sur une année et demie, jour pour jour à partir de la date de l'adhésion ou réadhésion, dont : participation aux « Juedis de l'AFREF », aux « Petits déjeuners de l'AFREF », aux soirées "disput-action", et aux ressources en ligne sur le site de l'AFREF, (comptes rendus, captations vidéo, articles, études...)

1000 € TTC

Participation de 2 personnes maximum, dont la personne titulaire (ou d'un remplaçant mandaté),

1500 € TTC

Participation de 4 personnes maximum dont la personne titulaire (ou d'un remplaçant mandaté),

2000 € TTC

Participation de 6 personnes maximum, dont la personne titulaire (ou d'un remplaçant mandaté),

ADHESION PERSONNELLE. Soucieuse d'accueillir un plus grand nombre d'adhérents individuels, l'AFREF, par décision de son assemblée générale, propose une baisse des tarifs d'adhésion, à partir du 1er mars 2020 comme suit :

Participation de la personne adhérente à la totalité des activités proposées par l'AFREF, sur une année et demie, jour pour jour à partir de la date de l'adhésion ou ré adhésion, dont : participation aux "Juedis de l'AFREF", aux "Petits déjeuners de l'AFREF", aux soirées "disput-action", et accès aux ressources en ligne sur le site de l'AFREF, (comptes rendus, captations vidéo, articles, études...)

200€ TTC (tarif réservé aux individuels et aux consultants indépendants)

100€ TTC (tarif réservé aux retraités sans activités commerciales et aux demandeurs d'emploi)

Si l'adhésion est demandée au titre d'une entreprise, d'un organisme ou d'une institution, veuillez nous adresser ce formulaire renseigné et signé par vous-même et par le gestionnaire du service concerné, accompagné éventuellement d'un bon de commande.

En cas d'adhésion personnelle, veuillez dater et signer uniquement la case de droite. Nous vous remercions d'adresser votre règlement

▶ par chèque : à l'ordre de l'AFREF et à l'adresse postale de l'association : AFREF, chez Monsieur Villereau - 40 rue des Blancs Manteaux 75004 Paris

ou

▶ par virement avec indication du débiteur

Identifiant national de compte bancaire - RIB

Code Banque 10278	Code Guichet 02197	Numéro de compte 00020035401	Clé RIB 34	Devise EURO
IBAN FR76 1027 8021 9700 0200 3540 134			Code BIC CMCIFR2A	
DOMICILIATION ▶ CREDIT MUTUEL ROUEN GARE 1 RUE DE LA MALADRERIE 76000 ROUEN				
TITULAIRE DU COMPTE ▶ AFREF 40 RUE DES BLANCS MANTEAUX 75004 PARIS				

Adresse de facturation de l'adhésion :

Date et signature du gestionnaire de l'entreprise

Date et signature du titulaire de l'adhésion