



Association française
pour la réflexion et l'échange sur la formation

“ AFREF ”

Jeudi 18 juin 2020 10h-12h

Synthèse de la visioconférence

par Laurent GERARD, journaliste

LA NOTION DE COMPETENCES : HISTOIRE, EVOLUTIONS ET PLACE DANS « LE MONDE D'APRES » ...

Que faire aujourd'hui de la notion controversée de compétence ? Comment la rendre plus opérationnelle et structurante pour la construction des politiques formation et RH des entreprises, des branches, voire des régions et de la nation entière ? Et comment capitaliser les formidables initiatives constatées durant l'épreuve du covid 19, qui ont vu des développements et des échanges de compétences totalement inattendus dans et entre entreprises ?

La matinée Afref du 18 juin sur « La notion de compétences : histoire, évolutions et place dans le « monde d'après » ... » a pointé ces questions comme importantes. Les intervenants ont tenté d'y répondre, mais constatent qu'un gros travail reste à faire pour apporter de bonnes réponses ; un travail concernant tous les acteurs des questions RH : partenaires sociaux, puissance publique, chercheurs...

Damien Brochier, du Centre d'études et de Recherches sur les Qualifications, a planté le décor en rappelant que « *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* ».

De 1945 aux années 1980, assure-t-il, c'est « l'âge d'or » de la qualification, caractérisé par :

- la construction d'un système de hiérarchisation des emplois et des salaires communs 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.

- et l'existence de 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, ...) ; et une intégration systématique dans un cadre légal et conventionnel (négociation collective de branche sur une grille de classifications des emplois).

Deuxième grande période historique : des années 1990... à aujourd'hui, qui voit « *l'émergence et le déploiement de la gestion des compétences* », explique **Damien Brochier**.

Selon lui, l'intégration des compétences dans le débat et les pratiques RH est très progressive et est caractérisée par :

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

- et, à nouveau, l'existence de 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 et une focalisation sur la négociation d'entreprise (ou de groupe).

C'est alors que se pose la question que tout le monde a en tête : Qualification et compétences sont-elles frères ennemis ou sœurs jumelles ? « *Ces deux notions ont longtemps été identifiées comme concurrentes, voire antinomiques*, répond **Damien Brochier**. *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, en réalité, poursuit **Damien Brochier**, « ces deux notions sont plus proches qu'il n'y paraît. Les compétences peuvent être identifiées comme une qualification en action, et la référence au « métier » est un concept intégrateur qui articule maîtrise individuelle d'une activité et construction de règles de reconnaissance de l'expertise d'un groupe professionnel ».

Damien Brochier en arrive donc à la conclusion (momentanée) suivante : « Le regain d'intérêt actuel autour de la notion de compétences doit conduire à relancer le débat sur sa définition, autour de trois enjeux-clés ».

Premièrement, il faut trouver des formes renouvelées de description et de formalisation des compétences, en lieu et place des référentiels-listes. « Il y a là 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 », explique **Damien Brochier**.

Deuxièmement, il faut rendre opératoire la notion de « soft skills ». « C'est tout l'enjeu d'une 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 et pas comme de simples qualités humaines ».

Troisièmement, il faut repenser les systèmes d'évaluation des compétences. « L'enjeu est de passer d'une impossible évaluation « objective » des compétences, à une évaluation fondée sur un « jugement d'utilité » de l'activité d'un individu », conclut **Damien Brochier**.

Après cette mise à plat du sujet, **Xavier Royer**, directeur de la Formation de l'Union des Industries Textiles, (et qui a été directeur d'OPCA), a apporté sa lecture avec la franchise qu'on lui connaît. Pour lui, la notion de compétence souffre d'un double problème de définition et d'usage politique.

« Je travaille sur la notion de compétences depuis les années 1980, j'ai donc développé mon prisme personnel sur la question. Cette notion a connu une émergence lente depuis 70-80. Mais de quelle compétence parle-t-on ? : personnelle ? contractuelle ? institutionnelle ?

Aujourd'hui, la notion s'est greffée à celle d'employabilité, et le CPF est sa consécration. Mais cela reste un sujet majeur non défini. Ou plutôt sur défini, avec au moins 40 définitions ! La définition de 2000 fait à peu près l'unanimité, mais on n'a pas vraiment de définition commune indiscutable. De même pour la notion de qualification... » Ce qui lui semble acquis, en revanche, est bien l'aspect « combinatoire (savoir, savoir-faire, savoir-être) qui s'observe en situation » de la compétence.

« Par ailleurs, autre constat étonnant, poursuit **Xavier Royer**, si la compétence est affirmée comme étant la finalité, elle n'a jamais été posée comme telle dans le système : on ne parle que formation et de système, pas de compétence ! Depuis les années 2000, la notion de

compétence est plutôt en léthargie dans les politiques, même si dans les entreprises il se passe des choses. En 2018 : l'accord interprofessionnel consacre la compétence et la finalité de l'investissement compétences. Mais, pour la première fois, l'Etat a trahi l'engagement des partenaires sociaux, et la loi de septembre 2018, même si elle reprend le terme de compétence dans son préambule, ne va pas bien loin. Le système se déporte de l'entreprise vers l'individu, l'emploi est vu comme protéiforme évoluant en permanence, pour lequel le salarié doit butiner des compétences dans une logique d'évaluation constante des acquis ».

C'est pourquoi, Xavier Royer estime aujourd'hui qu'il faut revenir aux fondamentaux de la finalité, réapprendre à travailler ensemble (partenaires sociaux, consultants, branches, chercheurs...), et reprendre la réflexion sur les soft skills. Et il en arrive à une conclusion dont l'expression peut surprendre mais qu'il défend : *« Il faut complexifier le système pour le rendre plus simple, alors qu'aujourd'hui il est totalement désordonné. Cette complexification, notamment via la logique des blocs de compétences, le rendra plus fin et plus apte à répondre aux besoins ».*

En réponse aux analyses et à la conclusion de Xavier Royer, **Jacques Faubert**, président de l'Association pour l'accompagnement et le développement des compétences, fait le constat que *« Quelques faits récents éclairent ce qui bouscule l'existant des compétences aujourd'hui et ce qui fait réfléchir à leur reconnaissance possible, au-delà des entreprises, dans l'écosystème des branches et des secteurs ».*

En effet, selon lui, *« dans les semaines qui viennent de passer, nous avons constaté que des entreprises changeaient « à vue » de production, d'organisation et forcément de management des compétences ».* Et de citer une liste de *« transformations impressionnantes »* : des industries du luxe se mettant à produire des masques ou du gel hydroalcoolique ; une start-up de Bretagne qui fabrique des valves de respirateurs sur ses imprimantes 3D ; un sous-traitant de l'automobile dédiant une chaîne à la production de respirateurs ; une usine d'équipements nautiques qui se met à fournir des visières et des parois de protection...

« Et, ajoute Jacques Faubert, c'est sans parler des profonds bouleversements introduits par le boom du télétravail et les questions qu'il soulève : 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... »

D'où une série de questions qu'il pose :

- 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 la matière ?

Jacques Faubert espère avoir des réponses à ces questions au travers du travail au sein de France Compétences, sa direction « Observation et évaluation » et son 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 ministérialité des reconnaissances...* », explique-t-il. « *Il sera ensuite intéressant de poser la question d'une reconnaissance « plurielle », au-delà du seul dispositif de certification, du côté des CCN et de leurs classifications* », conclut-il.

En guise d'illustration des propos de Jacques Faubert, **Marc Bourdais**, secrétaire général de la Fédération Nationale Compagnonnique des « Compagnons du Tour de France », a rappelé combien la tradition des compagnons repose sur 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. Mais il s'est fait aussi le témoin du choc de la crise sanitaire sur la notion de compétences.

« La crise sanitaire liée au Covid a entraîné des difficultés de production des chantiers et de l'apprentissage, confie-t-il. Il a été impossible de garder une posture de formateur traditionnelle avec cette crise sanitaire. FOAD, classes inversées se sont donc fortement développées. Par ailleurs, traditionnellement, la transmission intergénérationnelle chez les compagnons se faisait par le geste, mais l'arrivée des nouvelles technologies de l'informatique nécessite adaptation. Ainsi, il est nécessaire de développer une nouvelle habilité numérique surtout sur les tâches de conception, organisation et diagnostic. De même, la transmission par la répétition du geste fait est chamboulée par l'arrivée de l'impression 3D qui remplace 95 % des gestes nécessaires auparavant. Pour nous compagnons, il nous faut donc travailler sur l'idée de « compétences fortes », et d'analyse réflexive collective, car la notion d'expertise est réinterrogée ».

A l'issue de ces débats dont tout le monde comprend qu'ils sont loin d'être bouclés et tranchés, la conclusion de **René Bagorski**, président de l'Afref, a pointé trois enjeux : « *Un individu doit-il en permanence mettre toutes ses compétences au service du travail ? La personne est au centre, c'est un acteur professionnel et social, pas uniquement au service de la production. Comment reconnaître ces compétences hors du monde professionnel ? Comment, ainsi, répondre aux besoins sociaux ?* »

« La gestion des compétences est un des moyens de la gestion de projet, or elle met à mal les logiques de planification simpliste. Comment construire une planification plus sophistiquée ? »

« Enfin, les blocs de compétences donnent à l'individu la capacité d'intervenir sur plusieurs chantiers et métiers. La compétence est liée à un parcours d'acquisition. Comment l'évaluer et ne pas en faire un objet de discrimination entre les personnes ? ».

A noter les prochains "Jeudis de l'AFREF" en présentiel et / ou par Webinaire :

- 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) Université de l'AFref : « De la formation à la gestion des compétences ».

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF

Séance du 18 juin 2020 : LA NOTION DE COMPETENCES : HISTOIRE, EVOLUTIONS

ET PLACE DANS « LE MONDE D'APRES » ...

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation—Association régie par la loi 1901

Siret 784 719 973 00074 / Tél. 01 77 17 89 93 / contact@afref.org / Site Internet : www.fr.afref.org