

# Le Système de Preuves Verbales des Compétences.

Franck Damée – décembre 2009

« *Je suis un excellent conducteur !* » Nous sommes nombreux à avoir en mémoire cette réplique que Raymond Babbitt (Dustin Hoffman) ressasse inlassablement à son frère Charlie (Tom Cruise) dans le film « Rain Man ». Las de l'entendre se vanter, Charlie lui laisse finalement le volant de la Buick Roadmaster et découvre contre toute attente que ce frère autiste sait effectivement conduire. Raymond a prouvé sa capacité à conduire une voiture, tout simplement en le faisant devant témoin : il a ainsi validé cette compétence.

Compétence, compétence... Faut-il encore s'entendre sur la définition du concept. Non pas que ce dernier soit peu ou mal défini, il souffrirait plutôt de l'être trop et trop bien. Il faut comprendre ici que les approches pertinentes ne manquent pas mais qu'elles sont trop riches et diversifiées pour en faire une synthèse consensuelle...

Sur Wikipédia<sup>1</sup> la compétence professionnelle est définie comme « un savoir-agir résultant de la mobilisation et de l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources internes ou externes dans des situations relevant d'un contexte professionnel ». L'approche du sociologue Philippe Zarifian<sup>2</sup> place l'intelligence humaine en amont du concept dans un triptyque attitude sociale/approche cognitive/existence cognitive. Claude Lévy-Leboyer<sup>3</sup> parle de « répertoires de comportements plus ou moins bien maîtrisés ». Les compétences sont liées à une activité professionnelle déterminée ou à une tâche précise et ne peuvent se développer que si préexistent les aptitudes associées. Pour Francis Danvers<sup>4</sup> « la compétence vise un savoir-faire en situation, relatif à une situation déterminée. La notion de compétences transférables traduit l'idée de compétences susceptibles de s'appliquer à des domaines, des contenus, des tâches, des situations variées, et celle d'une organisation le plus souvent hiérarchisée des compétences de l'individu, certaines étant considérées comme dérivées de compétences plus générales ». Michel Parlier<sup>5</sup> a pour sa part identifié quatre caractéristiques définitoires de la compétence : elle est *opératoire et finalisée* (elle est indissociable d'une activité) elle est *apprise* (on devient compétent par construction personnelle ou sociale) elle est *structurée* (elle combine des savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir) enfin elle est *abstraite et hypothétique* (on ne peut pas observer directement la compétence mais seulement ses manifestations) Guy le Boterf<sup>6</sup> affirme de la même façon que la compétence n'est pas un état et qu'elle est indissociable de l'action. Les compétences sont pour lui les résultantes de trois facteurs : le *savoir agir* qui

suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes, le *vouloir agir* qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif, et enfin le *pouvoir agir* qui renvoie à l'existence d'un contexte qui rend possible la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu. Sandra Michel<sup>7</sup> enfin parle de capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné.

Si la compétence est devenue ces dernières décennies une argile très prisée des pétrisseurs de concepts, c'est qu'elle se situe au carrefour d'enjeux sociaux et économiques essentiels. Dans la sphère éducative, *Compétence* dispute la vedette à *Connaissance* et bouscule la toute puissance d'un appareil éducatif jusqu'à essentiellement orienté vers l'acquisition de savoirs académiques. Ainsi les lois successives sur la validation des acquis martèlent depuis 1985 que l'on peut apprendre en dehors de l'école ce qui est essentiel à l'accomplissement professionnel... Il devient alors possible d'obtenir un diplôme en faisant reconnaître les compétences acquises au travail ou dans un cadre associatif, cela sans même passer par l'appareil de formation. Dans l'entreprise, la compétence s'impose comme valeur cardinale de la négociation du travail : elle délimite les métiers, codifie les fiches de postes, s'invite même au tout premier rang de la Loi de Cohésion Sociale de janvier 2005 qui instaure une obligation de négociation sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Rien d'étonnant à ce que le MEDEF tente de faire main basse sur le concept en énonçant dès 1998 dans sa définition de la compétence que « c'est à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »

Revenons justement à sa validation. Dans son « essai » publié en 1994, Guy Le Boterf<sup>8</sup> affirme qu'il ne suffit pas de s'estimer compétent pour l'être, mais que pour exister, toute compétence suppose le jugement d'autrui. Autrement dit, on ne valide pas des compétences qui préexisteraient mais c'est bien la validation qui rend compétente une façon d'agir. Raymond Babbitt savait conduire avant de rencontrer son frère, mais c'est le fait de conduire dans l'allée en présence de ce dernier qui l'a rendu compétent (Charlie le reconnaît compétent) La compétence n'est donc pas un « construit opératoire » mais bien un « construit social » dans la mesure où elle demande à être révélée par le sujet devant un tiers valideur.

Mais comment établir (démontrer, révéler) sa compétence ? Le plus simple est sans doute encore de faire. Le plus simple... Si l'on est en mesure comme Raymond Babbitt de réunir les conditions de validation de la compétence (une voiture, un chemin, un témoin capable

<sup>1</sup> <http://fr.wikipedia.org>

<sup>2</sup> Philippe ZARIFIAN, *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Liaisons, 2004

<sup>3</sup> Claude LEVY-LEBOYER, *La gestion des compétences*, Editions d'Organisation, 1996

<sup>4</sup> Francis DANVERS, *500 mots clés pour l'éducation et la formation*, Presses Universitaires du Septentrion, 2003

<sup>5</sup> Michel PARLIER, *Compétences*, ANACT, 2006

<sup>6</sup> Guy LE BOTERF, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'organisation, 2000

<sup>7</sup> Sandra MICHEL, *Sens et contresens des bilans de compétences*, Editions Liaisons, 1993.

<sup>8</sup> Guy LE BOTERF, *De la Compétence, essai sur un attracteur étrange*, Editions d'organisation, 1994



d'apprécier la compétence « conduire un véhicule automobile ») La chose est sans doute plus compliquée pour un chirurgien désireux de faire valider sa compétence à opérer à cœur ouvert. Faire reconnaître une compétence en déclenchant une action contextualisée devant un référent peut vite s'avérer complexe, coûteux et chronophage.

Comment justifier simplement et efficacement de ses compétences, par exemple pour un entretien d'embauche, une demande d'évolution professionnelle, une VAE, un bilan de compétences ? Le décret 92-1075 du code du travail précise qu'un bilan de compétences doit notamment « permettre au bénéficiaire d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles » Comment cela se passe-t-il dans la réalité ? En général, le bénéficiaire est invité à travailler sur un portefeuille de compétences : il y décrit son activité professionnelle en utilisant notamment des verbes d'action (conduire, archiver, négocier...) puis il hiérarchise les compétences liées aux actions réussies, celles pour lesquelles il s'estime capable, qualifié (1- je sais conduire un chariot élévateur 2- je sais archiver des pièces comptables...) Bien souvent, le travail d'identification des compétences s'arrête à ce stade d'auto-validation, forcément empreinte de subjectivité. Jacques Aubret et Patrick Gilbert<sup>9</sup> notent cependant que « dans la mesure où le travail de reconnaissance de soi aboutit à des formes d'expression communicables, il peut favoriser la reconnaissance institutionnelle. C'est du moins un des objectifs des bilans de compétences que l'on peut énoncer ainsi : *se reconnaître pour se faire reconnaître* » Favoriser la reconnaissance institutionnelle... Certes, mais est-ce bien suffisant ? Quelle valeur accorde-t-on réellement à cette forme d'auto-validation dans un monde du travail confronté à la « concrétude » économique ? Est-elle bien suffisante pour décrocher un emploi qualifié ou négocier une promotion ?

Pour Guy Le Boterf<sup>10</sup> « décrire la compétence ne peut se limiter à établir une liste de connaissances ou de savoir-faire ni même à constater leur application. La compétence peut être comparée à un acte d'énonciation qui ne peut être compris sans référence au sujet qui l'émet, ni au contexte dans lequel il se situe » Ce que l'on doit comprendre ici, c'est que pour devenir compétence, le savoir-agir doit être combiné à un « savoir-énoncer » devant une autorité de référence... Et savoir énoncer dépasse l'établissement d'une simple liste.

Il faut imaginer ajouter des étages à la fusée pour lui permettre d'atteindre son objectif. Ainsi, après avoir décrit les activités et les tâches en utilisant des verbes d'action, après avoir hiérarchisé les compétences liées aux actions réussies, on peut demander au bénéficiaire d'évaluer le niveau de développement de ses compétences (en attribuant une note, un pourcentage d'atteinte d'expertise, etc.) L'idée n'est pas nouvelle et cette démarche permet de situer la compétence identifiée entre la reconnaissance du chemin parcouru et la prise en compte de celui qui reste à faire. Quantifier est une manière de renvoyer à la

concrétude économique : pour un travail nécessitant la mise en œuvre d'une compétence précise, 70% d'expertise permettent d'espérer une rémunération supérieure à 30%.

Enfin, un quatrième étage de fusée permet, sinon de prouver sa compétence, de l'habiller d'un manteau de confiance. Il s'agit ici d'élaborer un système de preuves verbales pour les compétences déclarées, c'est-à-dire d'en parler en des termes intelligibles, impactants et vérifiables. *Intelligible* signifie dans le cas présent « facilement compréhensible » par la personne à qui l'on s'adresse. Un DRH ou un recruteur ne comprennent pas nécessairement à quoi correspond votre parfaite maîtrise du SPARQL et du langage RDF. *Impactant* veut dire flagrant, incontestable, qui impose sa vérité et reste gravé en mémoire. Il faut donc parler à mots comptés et choisis, parler avec des images, ne pas tout dire mais le dire avec force. *Vérifiable* signifie que tout ce qui est avancé est factuel et peut être prouvé.

Ainsi **au premier étage** de la fusée (description contextualisée des activités en utilisant des verbes d'action) je peux dire que j'ai déjà été amené à conduire une automobile pour aller au travail, partir en voyage... **Au deuxième étage** (évaluation du niveau de développement des compétences) je peux estimer que par rapport à un professionnel de la route, taxi ou ambulancier, je maîtrise cette compétence à 80%. **Au troisième étage** (hiérarchisation des compétences liées aux actions réussies) je peux affirmer que conduire une automobile fait partie du top 5 de mes compétences les plus développées. Enfin **au quatrième et dernier étage** (élaboration d'un système de preuves verbales) je peux énoncer que je suis un excellent conducteur... La preuve : j'ai mon permis depuis 12 ans, j'ai 50% de bonus sur mon assurance, j'ai déjà conduit des berlines, des utilitaires et même une Ferrari, et enfin j'ai plus de 450 000 km au compteur.

Bien sûr, vous ne m'avez toujours pas vu conduire et les quatre étages de la fusée reposent uniquement sur du déclaratif. Cependant, les termes utilisés pour « prouver » ma compétence nourrissent votre confiance : cette compétence « conduire une automobile » s'appuie sur une longue expérience (12 ans, 450 000 km) diversifiée (utilitaires, Ferrari...) et réussie (50% de bonus) Les chiffres et exemples cautionnent l'affirmation (ça ne s'invente pas) et impactent la mémoire. Du reste, l'élaboration d'un système de preuves verbales des compétences est un exercice avec lequel on ne triche pas : il engage véritablement et visiblement le déclarant, au point qu'il m'est arrivé d'observer dans le cadre de bilans de compétences des personnes embarrassées de ne pas savoir avancer un argument recevable pour « prouver » une compétence peut-être hâtivement ou indûment revendiquée. C'est au pied du mur qu'on voit le maçon... Même si la truelle est verbale. A contrario, la construction de ce système de preuves verbales est un acte fort qui catalyse l'appropriation de la compétence et nourrit la légitimité du déclarant : à mesure qu'il égraine les arguments chiffrés et les exemples, son visage s'éclaire, signe que la compétence est pleinement validée.

<sup>9</sup> Jacques AUBRET et Patrick GILBERT, *Reconnaissance et Validation des Acquis*, PUF, 1994

<sup>10</sup> Guy LE BOTERF, *De la Compétence, essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'organisation, 1994

