

Compétence ? Compétences ?

L'utilisation des **compétences** pour caractériser le travail est un phénomène relativement récent. Son apparition correspond à la réponse à un besoin de lisibilité, en termes de mobilité interne et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), auquel ne parvenaient pas à répondre les anciens systèmes de classification. Il semble également que la détataylorisation, ou tout au moins, le fait que le travail soit aujourd'hui moins prescrit, ait également constitué un contexte favorisant l'apparition de la notion de **compétence**.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont déjà intégré le terme de **compétence** et il est devenu fréquent dans le vocabulaire courant du monde du travail. Néanmoins, un premier point retient immédiatement l'attention dès lors que l'on s'intéresse à la problématique : la multiplicité et l'hétérogénéité des définitions des compétences, qu'elles soient théoriques ou pratiques (issues du terrain).

Au niveau théorique, comme pour l'intelligence, de nombreuses approches permettent de donner un sens au concept de **compétence**. Sandra Michel (1993) distingue 6 approches :

- par les aptitudes,
- par les savoirs,
- par les savoir-faire,
- comportementale,
- mixte savoirs, savoir-faire, savoir-être,
- par les compétences cognitives.

Compétence et aptitude

Chaque manière d'interpréter la notion de compétence est étayée par un concept ou un indicateur central. Ainsi, on peut postuler la prééminence des **aptitudes**. Dans cette approche, l'intelligence est générale (facteur G) et les aptitudes sont spécifiques : aptitude verbale, numérique, spatiale, ... Binet, et son QI, peut être identifié comme le fondateur de ce mode de pensée théorique développé par Spearman et Thurstone. Il me paraît néanmoins difficile de réaliser des outils opérationnels reconnus sur le terrain basés sur ce type d'angle de vue.

Compétence et savoir

On peut également penser que les **savoirs** sont déterminants pour être compétent. Cette conception offre l'avantage de la simplicité : elle est facile à transmettre et à évaluer. Le diplôme est, sous cet angle d'approche, déterminant dans la compétence. Or il est aisément vérifiable que les connaissances ne sont pas suffisantes pour attester de la compétence de quelqu'un. Par exemple : il semble logique de recruter les médecins sur la base de leur diplôme et donc de leurs connaissances, mais celles-ci ne sont pas suffisantes pour expliquer pourquoi tel ou tel médecin est considéré comme étant plus compétent que tel ou tel autre. Si elles ne paraissent pas suffisantes pour définir la compétence, elles semblent en revanche nécessaires : il est inconcevable de dire qu'un travailleur est compétent s'il ne connaît rien de ce qu'il fait. Nous retiendrons que les cognitivistes différencient les connaissances procédurales (savoirs de l'ordre de la méthode, du « comment faire ») et les connaissances déclaratives (savoirs théoriques).

Compétences et savoir-faire

Dans l'approche par les **savoir-faire**, l'évolution par rapport à la précédente conception réside dans la prise en compte de la réussite de l'action. Ainsi, la compétence peut être ramenée à l'action réussie. Le problème principal est celui de la description des compétences : en effet, si l'activité est décrite par l'intermédiaire de verbes d'actions, la compétence n'est que « savoir » réaliser l'activité. Ce modèle n'est pas explicatif : il ne

permet pas de comprendre « comment on est compétent » mais offre la possibilité de déterminer « ce qu'il faut savoir faire » pour l'être.

Compétence et comportement

D'un certain point de vue théorique, la **personnalité** se révèle au travers des **comportements** qui sont expliqués par elle. Le comportement inclut des savoirs, savoir-faire, mais la personne, dans cette approche, est mise en avant : c'est elle qui est capable de mettre en œuvre savoirs et savoir-faire de manière adéquate, adaptée à la situation ; c'est cela qui définit sa compétence. Il est alors relativement aisé pour le psychologue d'installer des outils permettant d'évaluer tels ou tels traits de la personnalité. Par contre, un tel fonctionnement ne paraît pas envisageable sans la présence d'un professionnel de la psychologie du travail.

Compétence et savoir, savoir-faire et savoir-être

La conception mixte « **savoirs, savoir-faire et savoir-être** » des compétences ne semble pas relever d'un modèle théorique établi mais plutôt d'un système empirique et pratique. En effet, d'un point de vue universitaire, les entreprises utilisant ce type d'approche considèrent une somme au lieu d'une intégration. Les compétences sont alors, pratiquement, des listes de chacune des composantes, et rien n'explique le processus selon lequel elles sont utilisées par les acteurs.

Compétence et cognition

Enfin, Sandra Michel expose la conception à laquelle elle adhère : l'approche par les **compétences cognitives**. Pour elle, la compétence est « la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné. » Ainsi, l'étude des stratégies de résolution de problèmes dans des contextes particuliers permet de comprendre comment les personnes agissent de manière compétente.

Les compétences selon les auteurs

Les compétences pour Claude Lévy-Leboyer

Elle définit la compétence comme des répertoires de comportements plus ou moins bien maîtrisés (1996). Ces comportements sont observables en situation, ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises. Les compétences ne peuvent pas se développer s'il ne préexiste pas les aptitudes associées. Pour cet auteur, les compétences sont liées à une tâche ou une activité professionnelle déterminée, et plus précisément, aux missions qui font partie du poste. Le fonctionnement cognitif a également une importance décisive dans la compétence.

Les compétences pour Philippe Zarifian

L'approche théorique de Philippe Zarifian (2001) mérite que l'on s'intéresse de plus près. Différentes idées développées par cet auteur nous paraissent pertinentes et à utiliser. Il propose une définition intégrant plusieurs dimensions et donc associée à plusieurs formulations :

- « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquels il est confronté. »
- « La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager les enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité. »
- « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. »

L'individu est donc un acteur qui s'engage, le sujet humain n'est pas considéré à l'image d'un ordinateur qui applique, il sélectionne ou choisit la réponse adaptée à la situation et répond de celle-ci. Il utilise donc une forme d'intelligence des situations qui renvoie aux apports de la psychologie cognitive. Sa compétence s'appuie sur les connaissances acquises qui pourront être mobilisées en situation et que la situation modifie. Néanmoins, l'individu seul n'est pas toujours compétent, il doit être capable de faire appel aux compétences d'autres.

Les compétences pour Guy Le Boterf

L'approche théorique des compétences qui a le plus nos faveurs est celle développée par Guy Le Boterf. Il nous semble possible d'avancer que si l'essai (1994) a été transformé aussi rapidement (1997), c'est aussi que l'angle de vue qu'il développe est particulièrement intéressant dans la perspective de définir le concept de compétence.

En résumé, pour lui, la compétence n'est pas un état, elle est indissociable de l'action. Plus encore, elle « ne peut être séparée de ses conditions de mises en application » (1994, p. 20) : elle dépend de la situation et du contexte dans lesquels elle s'exprime. En 1994, il avance l'idée que l'essentiel de la compétence est le **savoir-agir** : c'est-à-dire savoir-mobiliser, savoir-intégrer, savoir-transférer des ressources dans un contexte professionnel. Trois ans après, il garde l'idée d'un savoir-agir décisif mais il s'agit maintenant de savoir mobiliser dans un contexte, de savoir combiner, de savoir transposer, de savoir apprendre et savoir apprendre à apprendre et de savoir s'engager pour être compétent. « Un individu va combiner différentes ressources pour construire des compétences, c'est-à-dire pour réaliser une activité avec compétence » (extrait d'une intervention lors du conseil de perfectionnement du CIFP d'Aix-en-Provence du 28 mai 1998).

Paradoxalement, on ne sait rien sur le savoir combinatoire, moteur de la construction des compétences. Les ressources combinées constituent un double équipement :

- les ressources incorporées : connaissances (théoriques, d'environnement et procédurales), savoir-faire (formalisés, empiriques, relationnels, cognitifs) et aptitudes ou qualités personnelles ;
- les ressources de l'environnement : réseaux relationnels, réseaux de documents, réseaux informationnels, réseaux d'expertise, ...

Il n'y a pas une seule manière d'être compétent, la compétence est la réalisation de combinaisons permettant d'accomplir l'activité. La compétence réelle des personnes étant la « manière de s'y prendre » : le schème opératoire. « Les compétences mises en œuvre produisent des résultats qui s'apprécient en terme de performance. »

Mais la compétence ne s'explique pas uniquement grâce au savoir-agir. En effet, pour être compétent il faut également pouvoir et vouloir agir. Le contexte et l'organisation du travail offrent la possibilité d'agir. Le vouloir agir est évidemment à mettre en relation avec la motivation, mais à deux niveaux : d'une part, celle du salarié, et d'autre part, celle du manager, qui peut faciliter l'expression des compétences.

Exemples de définitions de la compétence

Pour le Medef, « la compétence professionnelle est 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. »

La compétence professionnelle correspond, pour l'AFNOR à la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. »

Le Cereq utilise quant à lui trois rubriques pour définir la compétence : savoirs, savoir-faire et savoir-être (N. Le Bellec).

« Un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont mobilisés dans l'exercice d'un emploi/métier, dans une situation donnée » (ROME de l'ANPE).

Compétence et activité

Nous vous invitons à poursuivre votre lecture en lisant l'article concernant notre vision du métier et/ou de l'activité.