



Passer du scénario au référentiel formation

Intervenante

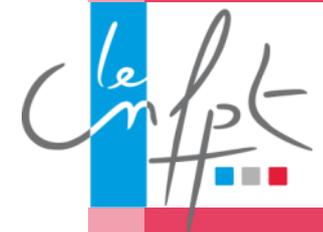
El.Djouar PAGLIA

Novembre 2013





Les compétences



Préalable à la notion de compétence

La notion de compétence est de plus en plus présente dans les pratiques des entreprises.

Elle suscite un nombre croissant d'observations et d'études.

Il existe de multiples approches de la notion de compétence qui se révèlent plus ou moins pertinentes

Difficultés à trouver une définition exacte de la compétence.

Notion pluridisciplinaire mais que toutes les définitions confondues s'accordent pour établir un lien direct entre la compétence et la situation de travail

Origine de la compétence

Le terme compétence est apparu fin 1960, début 1970.

Interrogation sur « les critères de l'autonomie et de la responsabilité » crise du taylorisme.

Modèle taylorien = organisation du travail l'individu doit obéir et respecter des procédures qui lui sont imposées.

Le but : optimiser le plus possible les rendements productifs. « Il est inutile de parler de compétence, il suffit de décrire l'organisation du travail ».

Ce modèle taylorien commence à vaciller avec l'introduction de nouvelles méthodes de travail. C'est à partir de là que les savoirs élémentaires nécessaires à accomplir les tâches prédéfinies cèdent la place à des compétences diversifiées telles que la polyvalence, l'autonomie, la responsabilisation.

Origine

De plus, la mutation des environnements technologiques, économiques et sociologiques de l'époque aboutit aux progrès de l'automatisation, de l'autogestion et de l'autonomie de l'employé.

A partir de là, nous ne parlons plus d'exécuter une tâche mais **de résoudre, gérer une situation**. C'est donc dans ce contexte d'évolution du travail que la compétence prend une importance considérable, puisque'il ne s'agit plus seulement de mettre en oeuvre des savoirs directement liés à des activités prédéfinies mais aussi et surtout de faire face à des situations de travail en totale et permanente évolution.

L'obligation des entreprises

3 obligations :

1. Assurer l'adaptation de leurs employés à leur poste de travail. En effet, il est de leur devoir de veiller au maintien des capacités des individus à occuper leur emploi, afin entre autre, qu'elles restent compétitives.
2. D'assurer les actions de formation liées à l'évolution des emplois.
3. D'assurer les actions de formation ayant pour but de développer leurs compétences.

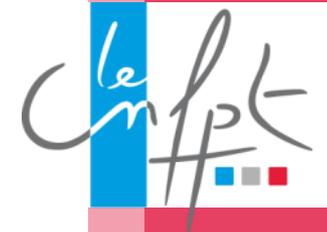
L'émergence des compétences dans les entreprises

Besoin de nouvelles compétences, qui n'étaient pas nécessaires avant.

L'entreprise doit alors créer un environnement favorable au développement des compétences de tous ses salariés en tentant de renforcer leurs capacités individuelles et collectives. Ceci afin qu'ils s'adaptent facilement aux évolutions de leur métier et soient les plus compétitifs possible puisque les compétences, pour les entreprises représentent la compétitivité.

C'est-à-dire que plus une personne est compétente plus elle pourra faire face à la concurrence, ce qui donne plus de crédibilité et donc de pouvoir au sein de l'entreprise.

Compétence, définition



La définition de Perrenoud

"Une compétence permet de faire face à une situation complexe, de construire une réponse adaptée sans la puiser dans un répertoire de réponses préprogrammées "

La définition de TARDIF

"Une compétence est un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations. "

La définition de ROMAINVILLE

"Une compétence est un ensemble intégré de savoirs, savoir-faire, savoir-être, ... qui permettront face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes, de réaliser des projets. "

La définition de BELIER

"la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée".

La définition de LE BOTERF

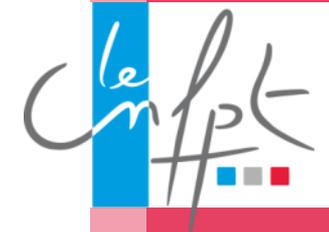
"La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données".

La définition de LE BOTERF

"La compétence est une construction : c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, ...) et des réseaux de ressources de son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données. La compétence est un savoir agir dans un contexte particulier, un savoir agir validé, en vue d'une finalité. "

**La compétence c'est : savoir agir face à
une situation en cherchant des
solutions à partir de ressources
personnelles et externes**

Les différentes compétences



Définition compétences

- **compétence** qui se décline selon 4 formes:
 - – la compétence individuelle
 - – la compétence collective
 - – la compétence organisationnelle
 - – la compétence territoriale

Définition compétences

- **La compétence individuelle** s'analyse dans une situation professionnelle donnée.
- L'individu combine dans l'action un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, aptitudes).
- Elle est directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail.

Définition compétences

- **La compétence collective** s'apprécie tant par rapport à la performance d'un collectif de travail que par la synergie des compétences individuelles, mais également par sa permanence et sa dimension importante qui peut en faire la principale activité d'une entreprise, ce qui implique un atout majeur face aux concurrents.

Définition compétences

- **La compétence organisationnelle** implique la mobilisation, la combinaison et la coordination de ressources financières (outils, fonds financiers), techniques (connaissances) et également immatérielles (savoirs faire, compétences individuelles, réputation d'une entreprise).
- Elle se formalise à travers un ensemble de processus propres à une organisation, qui vont lui permettre d'obtenir, par l'échange, l'appropriation, la spécialisation (rareté) et la permanence de compétences clefs, un avantage concurrentiel.

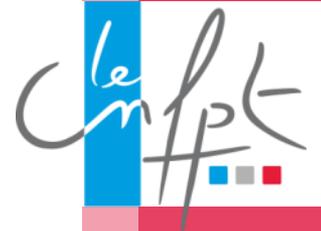
Définition compétences

- **La compétence territoriale** se fonde sur la mobilisation des ressources physiques, matérielles et immatérielles fondée sur l'idée de coopération entre les organisations privées, publiques et l'Etat.

Définition compétences

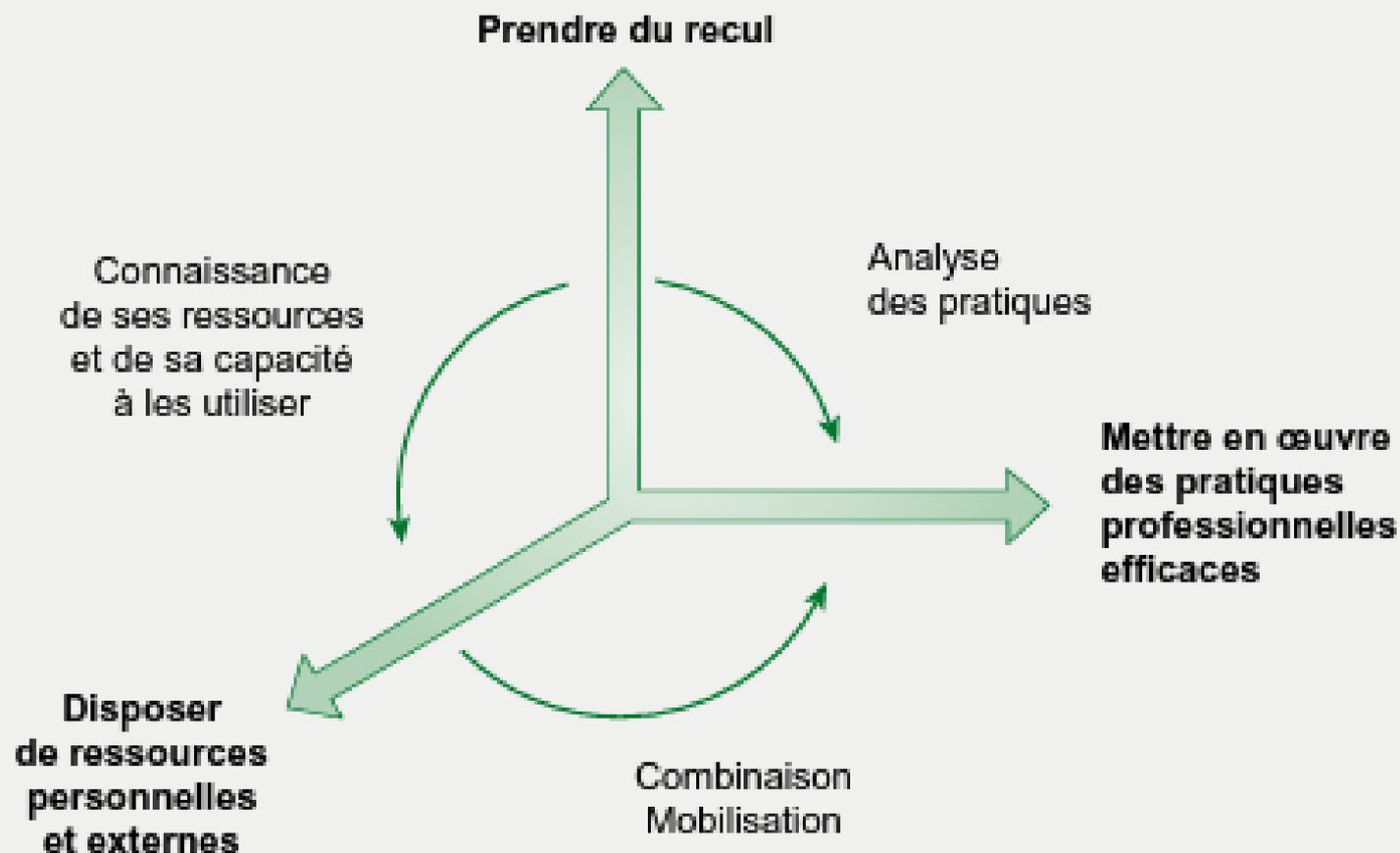
- On peut conclure qu'il existe une interaction entre **compétence individuelle, collective, organisationnelle et territoriale** dans la perspective de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise en lien avec le déploiement et l'appropriation de compétences clefs collectives, issues elles-mêmes de compétences clefs individuelles qui sont transférées d'un individu à un autre, ce qui aboutit à l'acquisition d'un avantage concurrentiel évident.

**Développer les
compétences
professionnelles**

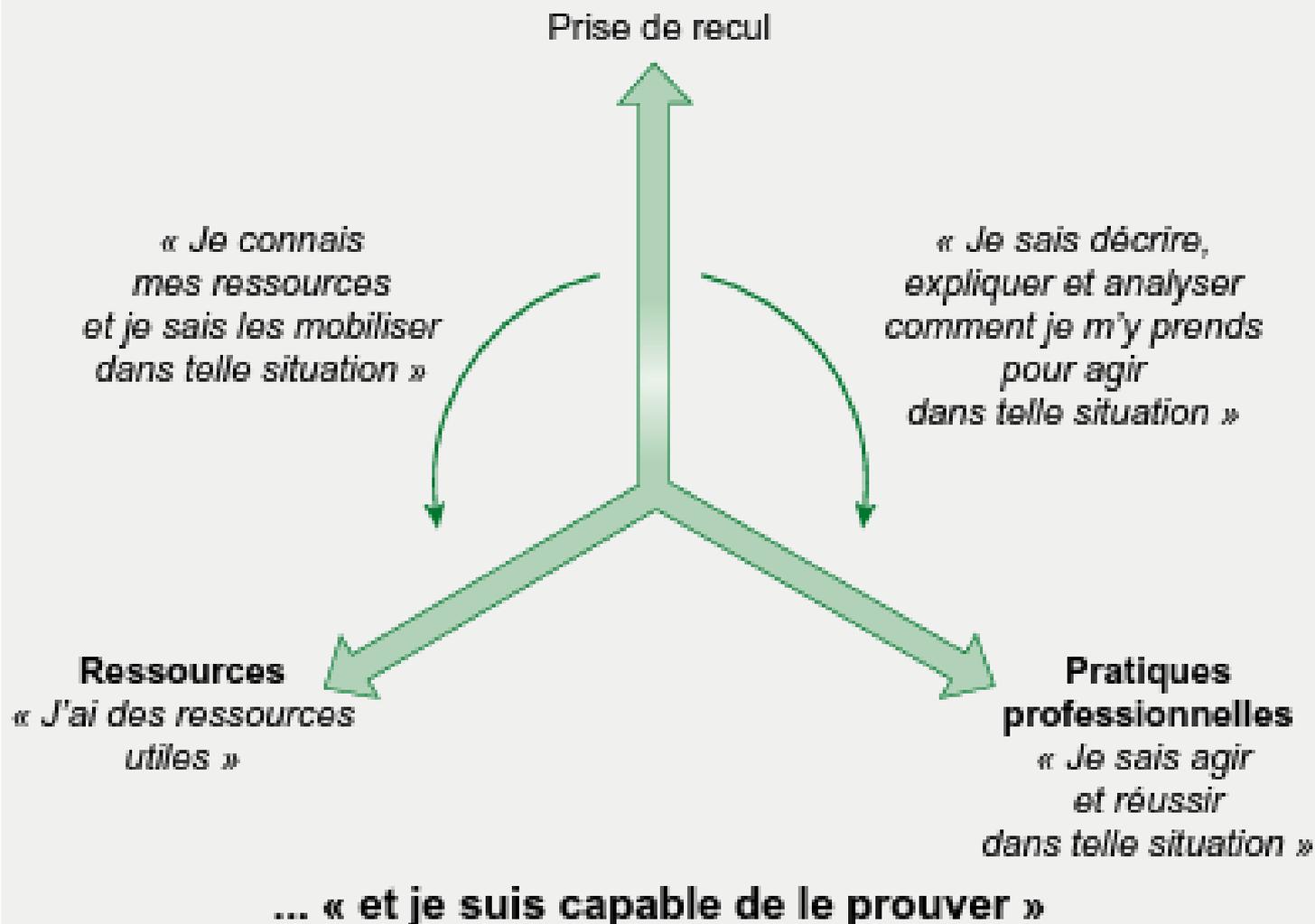


Les trois axes de la compétence du professionnel

Les trois dimensions de la compétence



Quelles conséquences sur l'expression de la compétence « Je sais agir avec pertinence et compétence »



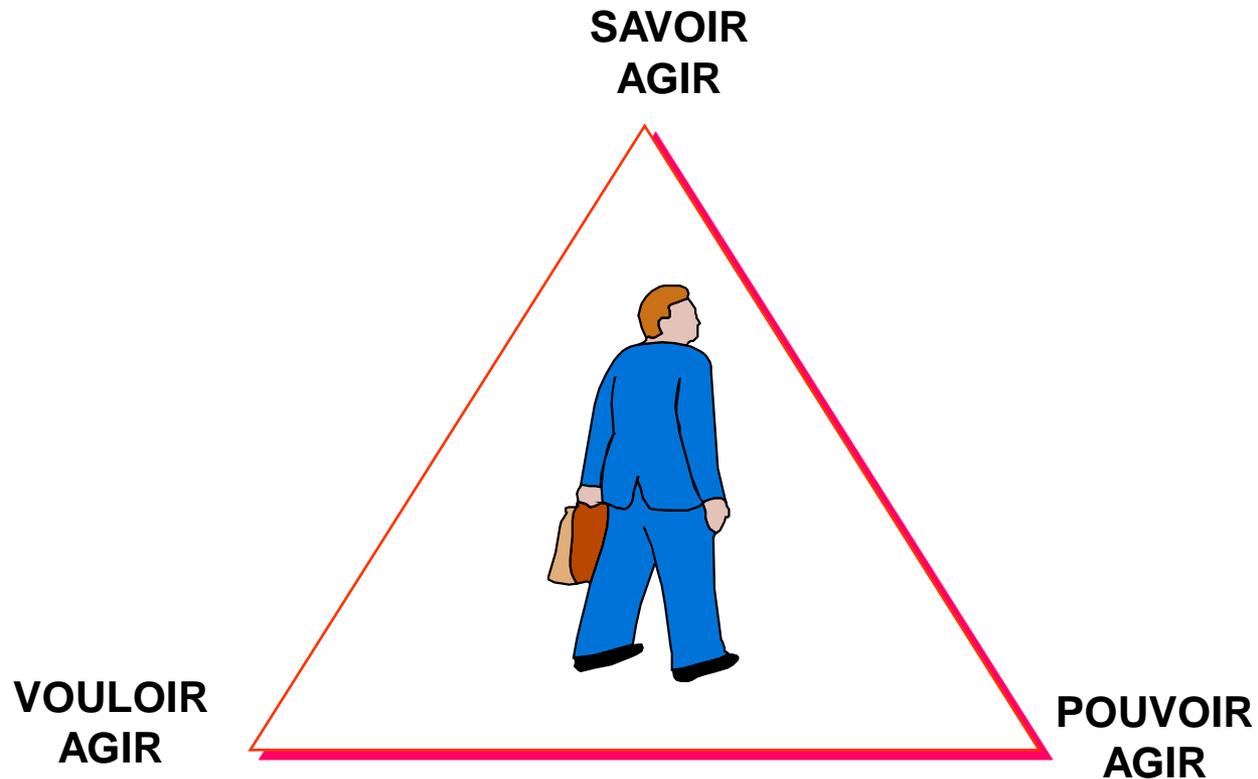
Le caractère dynamique de la compétence

Les trois aspects caractéristiques de la compétence ne sont toutefois pas simplement juxtaposés; ils interagissent de façon dynamique. Chacune de ces interactions contribue au transfert des apprentissages.

- L'interaction entre la mobilisation et les ressources se traduit par la réutilisation des mêmes savoirs et des mêmes savoir-faire, et ce, de multiples façons selon les contextes.
- L'interaction entre le retour réflexif et la mobilisation fait référence à toute forme d'analyse de la démarche qui permet d'en repérer les forces et les faiblesses.
- L'interaction entre le retour réflexif et les ressources porte sur leur structuration et leur mise à niveau.

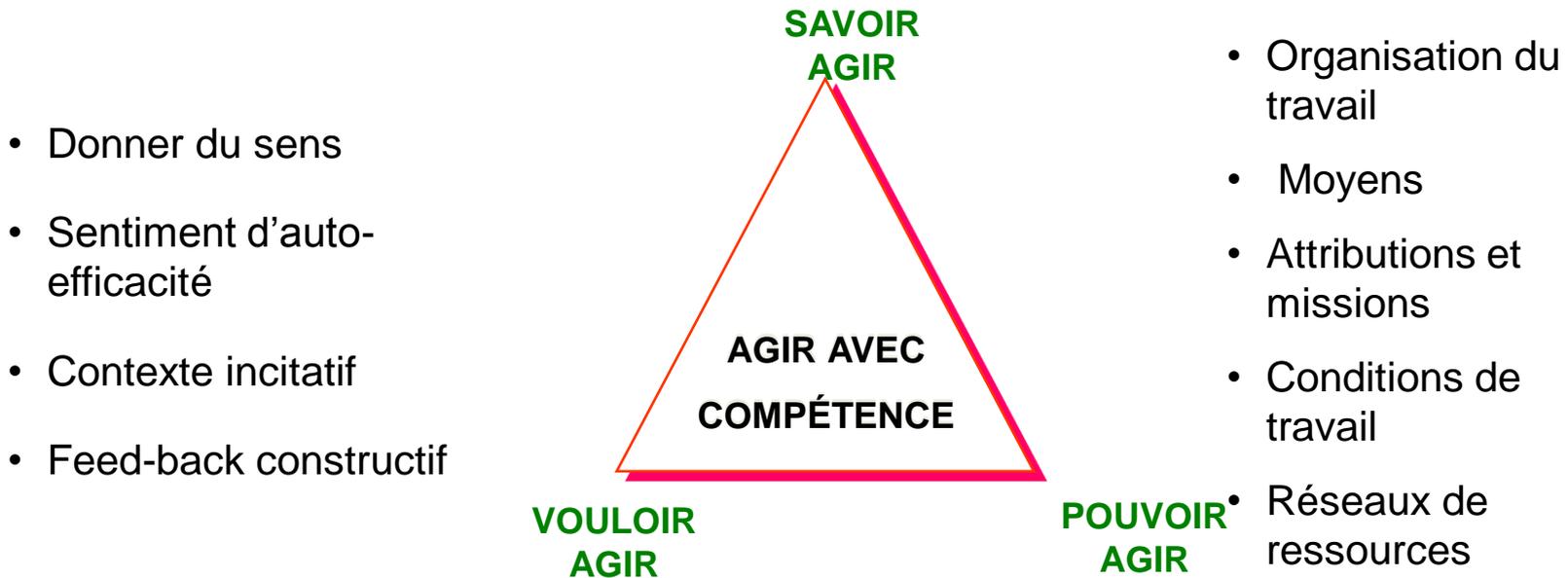
QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR « AGIR AVEC COMPETENCE » ?

AGIR AVEC COMPÉTENCE



Agir avec compétence

- Connaissance de ses ressources internes et externes
- Entraînement à la mobilisation et à la combinaison de ressources
- Analyse et échange de pratiques
- Accompagnement
- Situations de travail professionnalisantes et professionnelles



Il est nécessaire d'agir sur ces trois pôles pour rendre probable et accroître la possibilité d'agir avec compétence.

Agir avec compétence pour :

Gérer des situations complexes
Faire face aux imprévus,
à l'ambiguïté et à l'incertitude
Prendre des initiatives

**SAVOIR
AGIR**

Savoir mobiliser et combiner ses ressources internes et externes dans une situation spécifique



**VOULOIR
AGIR**

*Donner du sens
Motiver
Mobiliser*

**POUVOIR
AGIR**

*Marge de manoeuvre,
Conditions propices à l'action,
à l'interaction, à la coopération*

ÊTRE COMPÉTENT ≠ AVOIR DES COMPÉTENCES



« AGIR AVEC COMPÉTENCE »



« AVOIR DES
RESSOURCES POUR
AGIR AVEC
COMPÉTENCE »

LE RETOUR RÉFLEXIF EST IMPORTANT POUR

- ↳ Améliorer ses façons d'agir
- ↳ Apprendre à transférer ou à transposer
- ↳ Gérer et développer ses ressources
- ↳ Développer le « sentiment d'auto-efficacité »
- ↳ Construire l'expérience

COOPÉRER AVEC COMPÉTENCE

**SAVOIR
COOPÉRER**

**VOULOIR
COOPÉRER**

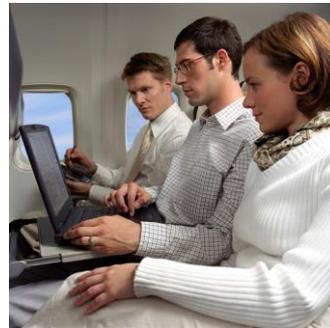
**POUVOIR
COOPÉRER**



COOPÉRER AVEC COMPÉTENCE

**SAVOIR
COOPÉRER**

**Formation mutuelle
Échanges de pratiques
Partage d'expériences**



**VOULOIR
COOPÉRER**

**Partage des enjeux collectifs
Confiance mutuelle**

**POUVOIR
COOPÉRER**

**Travail en équipe
Instances de régulation**

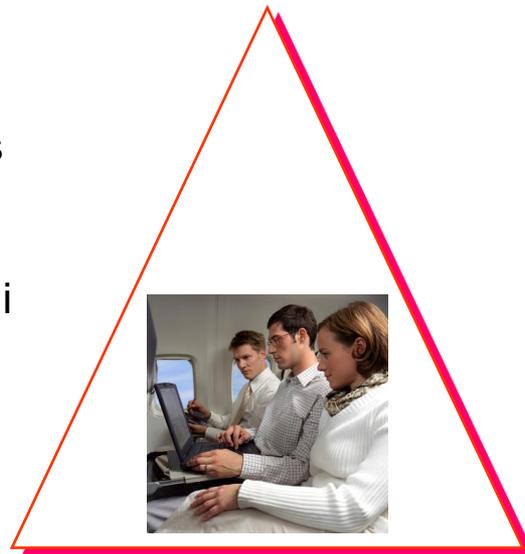
Les leviers d'action pour développer la coopération entre les compétences

- Construire des représentations partagées
- Développer la formation mutuelle
- Organiser des retours d'expériences
- Développer la formation-action
- Pratiquer une pédagogie de la simulation de situations collectives
- Entraîner à l'usage des TIC
- Concevoir des outils en commun

SAVOIR INTERAGIR

- Expliciter les enjeux collectifs
- Mettre en convergence les enjeux individuels et collectifs
- Communiquer des façons de coopérer
- Favoriser les relations d'appui mutuel

VOULOIR INTERAGIR



- Mettre en place des règles de fonctionnement en coopération
- Utiliser des méthodes de travail appropriées
- Construire une cartographie des compétences
- Réunir les conditions matérielles et spatiales propices à la coopération
- Mettre en place des organisations adéquates
- Utiliser les TIC

POUVOIR INTERAGIR

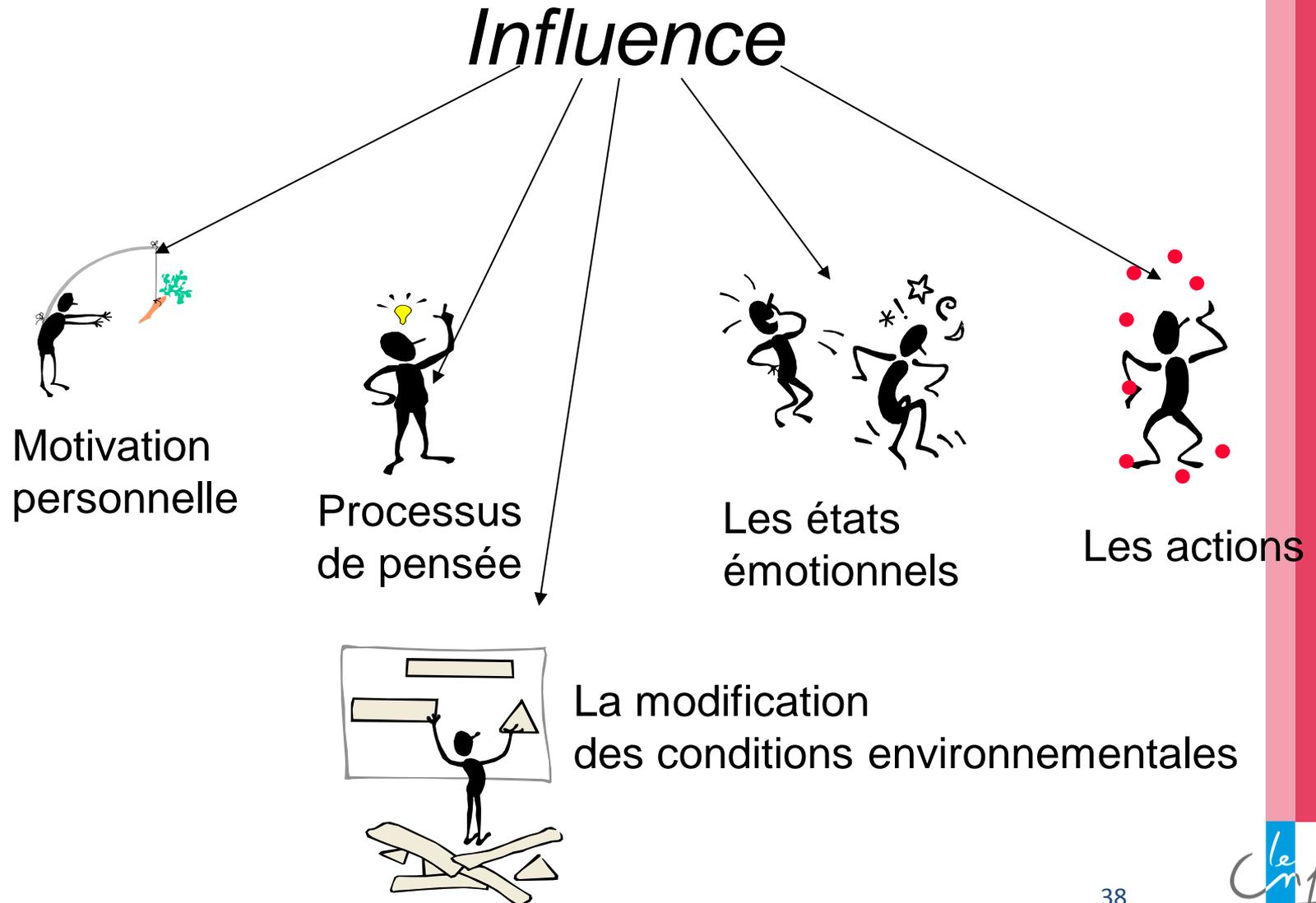
36

AUTO-EFFICACITÉ

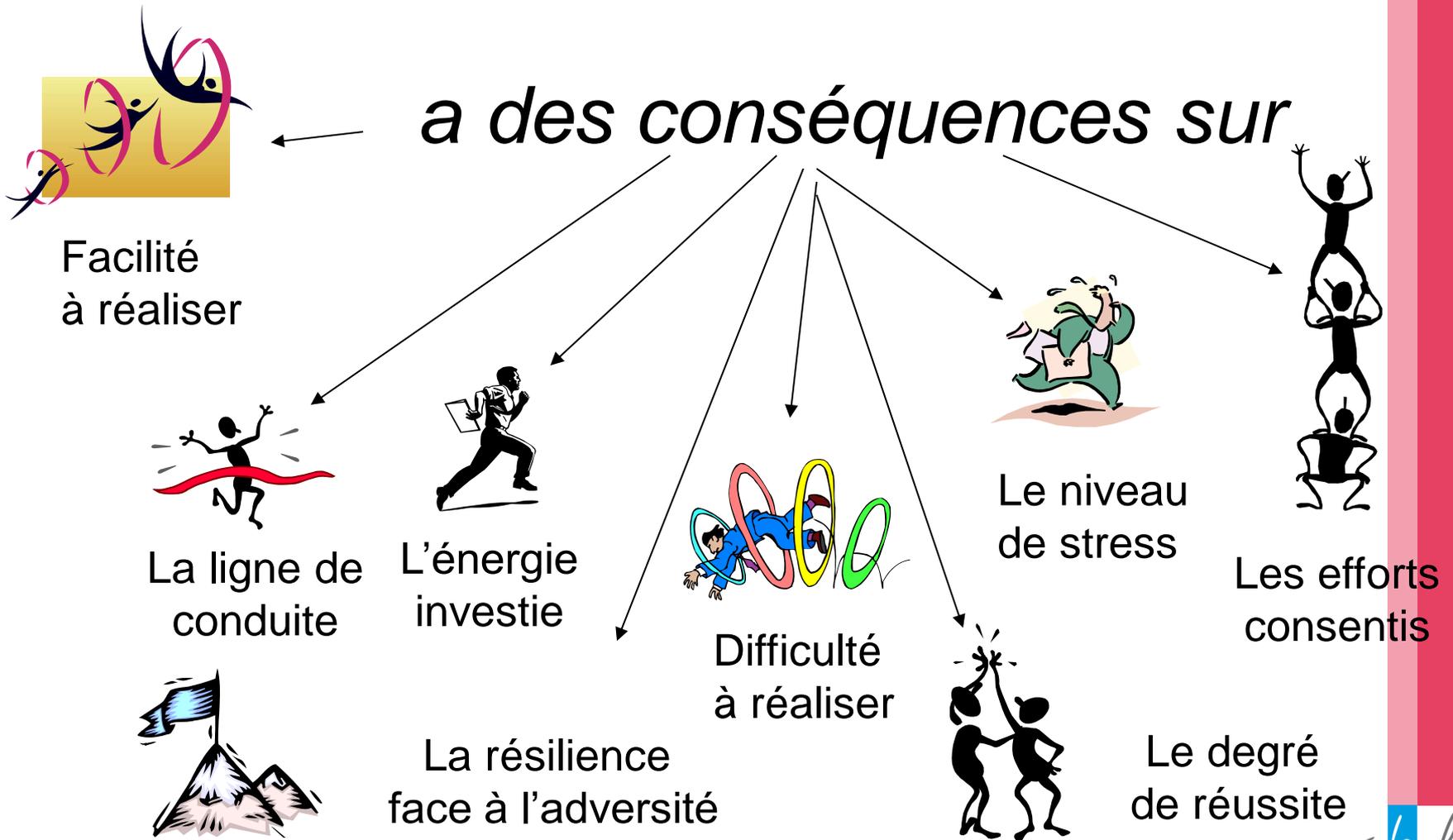


**Croyance en ma capacité
d'organiser et d'exécuter
la ligne de conduite requise
pour produire
les résultats souhaités.**

L'efficacité personnelle perçue

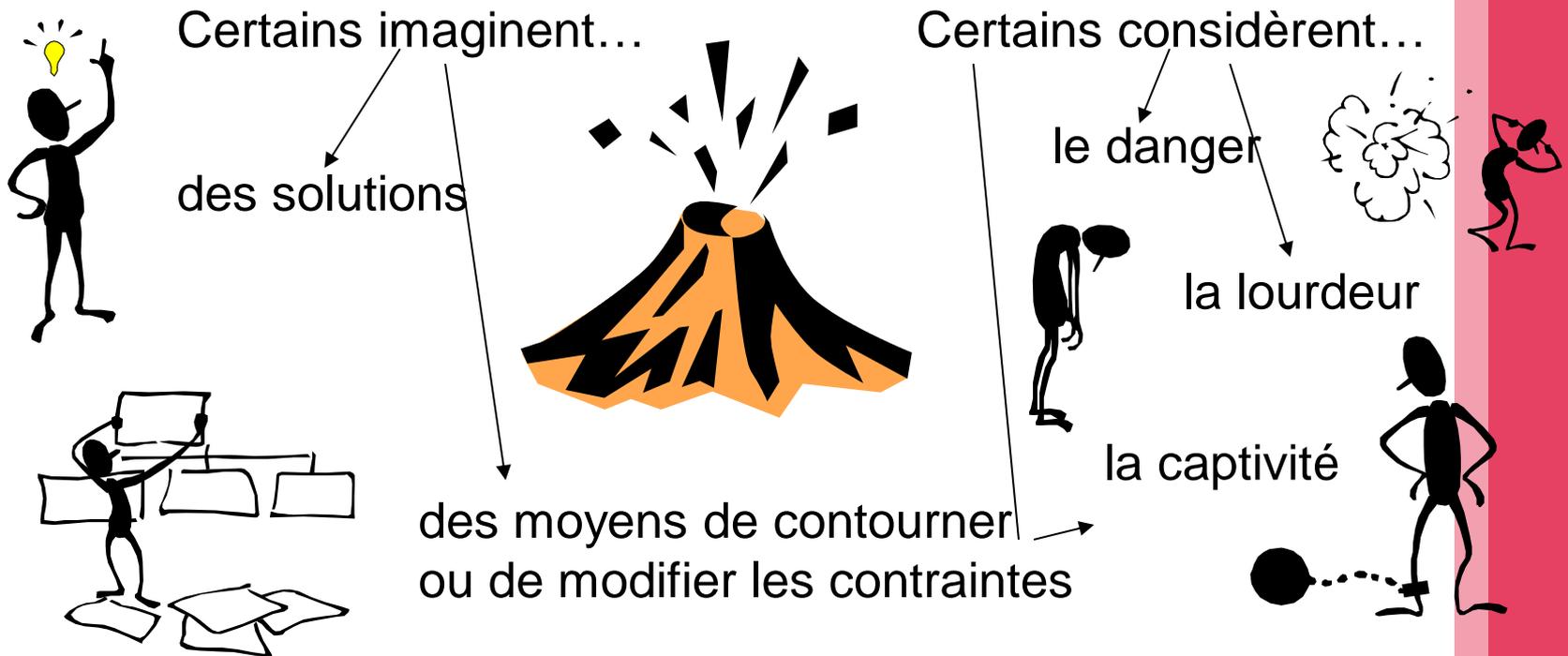


L'efficacité personnelle perçue



AUTO-EFFICACITÉ

Devant la même difficulté



Qui êtes-vous?

Les divers types de ressources

L'équipement en ressources personnelles dans lequel la personne peut puiser pour agir avec compétence comporte divers types de ressources :

■ **Des connaissances générales** (concepts, savoirs disciplinaires...). Elles servent à comprendre un phénomène, une situation, un problème, un procédé. Elles répondent à la question : « comment ça marche ? » Plutôt qu'à celle : « comment fait-on marcher ? ».

■ **Des connaissances spécifiques à l'environnement professionnel** : ce sont les connaissances sur le contexte de travail de la personne : équipement, règles de gestion, culture organisationnelle, codes sociaux, organisation de l'entreprise ou de l'unité... Elles permettent d'agir sur mesure.

■ **Des connaissances procédurales** : elles visent à décrire « comment il faut faire », « comment s'y prendre pour ». Elles décrivent des procédures, des méthodes, des modes opératoires.

Les divers types de ressources

- **Des savoir-faire opérationnels** : ce sont les démarches, les méthodes, les procédures, les instruments dont la personne maîtrise l'application pratique. Ils permettent de savoir opérer.
- **Des connaissances et savoir-faire expérientiels** : ils sont issus de l'expérience, de l'action. Les savoir-faire sont difficilement exprimables : on les désigne souvent sous le terme de « connaissance tacite », « tours de main », « façons de faire », « coups d'œil », « astuces », « virtuosité »... Autant de termes divers pour les distinguer.
- **Des savoir-faire relationnels** : ce sont des capacités qui permettent de coopérer efficacement avec autrui : capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe, de travail en réseau.

Les divers types de ressources

- **Des savoir-faire cognitifs** : ils correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la conception et à la réalisation de projets, à la prise de décision, à l'invention. Induction, déduction, abstraction réfléchissante, raisonnement par analogie, production d'hypothèse, généralisation... Autant d'opérations qui permettent d'inférer, c'est-à-dire de créer des informations nouvelles à partir d'informations existantes.
- **Des aptitudes et qualités** : ce ne sont pas à proprement parler des savoirs et des savoir-faire mais des caractéristiques de la personnalité : rigueur, force de conviction, curiosité d'esprit, initiative...
- **Des ressources physiologiques** : elles servent à gérer son énergie.
- **Des ressources émotionnelles** : elles guident les intuitions, la perception de signaux faibles ; elles permettent de ressentir une situation, une relation.