ENTREPRISE

JEAN-MARIE BREILLOT

Jouer des compétences pour évoluer et s'orienter

Construire son parcours professionnel avec l'archipel des compétences

SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf SCIENCES HUMAINES

Jean-Marie BREILLOT

Jouer des compétences pour évoluer et s'orienter

Construire son parcours professionnel avec l'archipel des compétences

esf
SCIENCES HUMAINES

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique au groupe HEC et intervenant à Polytechnique, par ailleurs fondateur de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'autoformation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis cinquante ans le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Crédits iconographiques :

– p. 12 : © Jean-Michel Regoin

– p. 59, 64 : © Pixabay/DR

– p. 184 : © DR

Si malgré nos recherches nous n'avons pas identifié correctement l'origine d'une image, merci de nous le signaler.

Composition : Myriam Labarre

© 2019, ESF Sciences humaines

Cognitia SAS
3, rue Geoffroy-Marie
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr

ISBN : 978-2-7101-3971-3
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

J'ai eu le plaisir de travailler avec Jean-Marie pendant de nombreuses années au sein d'un diplôme universitaire pour former les « accompagnateurs » des processus de **repositionnement et de réorientation professionnelle**. Jean-Marie avait, pour ainsi dire, la partie la plus complexe de ce dispositif en travaillant sur la notion de « **compétences** », de sa définition, de ses modalités de construction et d'évaluation, de ses potentiels créatifs dans le processus d'élaboration des projets de transition professionnelle. Il a réussi à faire l'unanimité autour de ses interventions.

Pourquoi cette notion est aussi importante ? Nous traversons une époque de modification des modalités productives. Les modernisations technologiques, en particulier, transforment l'activité professionnelle et le travail[1]. Les entreprises deviennent interactives, complexes, flexibles, réactives, intégrantes, communicantes, etc., nécessitant des compétences et des qualifications nouvelles. L'autre spécificité du contexte actuel est l'individualisation des relations salariales qui met face à face les personnes et les organisations et qui impose le recours à la notion de compétence[2].

◗ *Un petit détour par Aristote et Wittgenstein*

Je parle de la difficulté de la notion de compétences car on trouve déjà et dès l'Antiquité des débats et des tentations de définition.

En suivant Aristote[3], parler de l'action nous conduit à faire la distinction entre ce qui est déjà fait et comporte une forme, et est supposé possible en *réalisation* et ce qui est en *puissance*. L'*energéia* et l'*entéléchéia* effectuent cette différenciation.

Avec l'*energéia* est convoquée l'*incertitude*. Ce qui est en puissance, constitue un *potentiel* qui n'est pas encore réalisé mais comporte suffisamment de pertinence pour susciter un report à autrui, une projection

1. B. Coriat (1991), *Penser à l'envers,* Paris, Bourgois.

2. « *Les compétences apparaissent actuellement comme un potentiel, comme les ressources individuelles cachées, susceptibles de se développer par la formation ou de se transférer d'une situation à l'autre. Ces qualités implicites, incertaines, demandent à être évaluées de l'extérieur* […] *Elles ne sont donc pas appréhendées directement, mais à travers ce qui est supposé être leur manifestation, un acte, un comportement, une performance. Ces actes sont catégorisés en sous-rubrique […] savoirs, savoir-faire, savoir-être.* » Marcelle Strobants (1998), *La production flexible des aptitudes,* Éducation Permanente, n° 135, pp. 11-22., p. 13.

3. Aristote, *Physique,* Paris, GF Flammarion, p. 119-121.

en termes de réalisations ultérieures. Avec l'*entéléchéia* est convoquée la *performance*. On dépasse l'incertitude antérieure et les supputations qui l'accompagnaient, pour considérer le produit des actions, les modifications dans les états des choses et des entités.

Pour **Wittgenstein**, les dispositions n'ont pas de durée spécifique et ne sont pas provisoires. Elles sont des capacités qui sont accumulées, un réservoir à partir duquel deviennent possibles les actions ultérieures[4].

De même, pour **Bourdieu**, les dispositions impliquent à la fois des capacités, des potentiels, des manières d'être et des inclinations. *« Le mot "disposition" paraît particulièrement approprié pour exprimer ce que recouvre le concept d'*habitus *(défini comme système de dispositions) : en effet, il exprime d'abord le* résultat d'une action organisatrice *présentant alors un sens très voisin de mots tels que structure ; il désigne par ailleurs une* manière d'être*, un* état habituel *(en particulier du corps) et, une* prédisposition*, une* tendance*, une* propension *ou une* inclination[5]. *»*

Jean-Marie reprend la relation avec le monde et l'environnement tout au long de cet ouvrage. On comprend mieux dans la première partie de cet ouvrage à la fois la façon de définir les compétences, mais aussi la dynamicité de cette notion mouvante qui évolue en fonction des changements qui surgissent dans son écosystème. En vrai praticien, il décrit dans la seconde partie de ce travail les différentes catégories de déclinaison des compétences avec la belle image de « **l'archipel** » qui permet de réaliser une cartographie des compétences réunies ou réunissables chez un même individu et/ou au sein d'un même collectif.

Je ne saurai que conseiller très vivement la lecture de ce livre, la richesse conceptuelle et la préoccupation pratique, à tous ceux qui, de près ou de loin, ont affaire à cette notion.

Ali ARMAND

Ancien directeur du DU Coach des transitions professionnelles,
au sein du Service de Formation Continue de l'Université de Paris Nanterre ;
Directeur pôle Transformation et Management, au sein de l'Executive Education
de l'École Polytechnique

4. « *Je peux avoir dans la tête les possibilités d'application d'un mot au sens où un joueur d'échecs a dans la tête toutes les règles du jeu d'échecs, mais en même temps également l'alphabet, la table de multiplication. Le savoir est le réservoir hypothétique d'où coule l'eau qu'on voit.* » Wittgenstein (1980), *Grammaire philosophique*, Paris Gallimard, 57.

5. P. Bourdieu (2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris, Seuil, note 39, p. 393.

Avant-propos

Le monde est aujourd'hui soumis à des mutations infernales qui détruisent des organisations, en créent de nouvelles, mutualisent des services, en automatisent d'autres, ce qui impacte en profondeur les métiers et les compétences. Ces transformations mettent à jour la nécessité, pour le monde du travail, de favoriser des politiques de ressources humaines intégrant comme une priorité la mobilité des personnes et le développement des compétences.

Ce constat était identique il y a plus de vingt ans lorsque, avec Marie-France Reinbold, nous avions publié l'ouvrage *Gérer la compétence dans l'entreprise* afin d'apporter notre éclairage en la matière. Nous y proposions des réflexions, des outils et des méthodes en tentant d'éviter deux pièges : « *celui du technicisme qui cantonne la gestion des compétences dans une démarche froide et souvent très lourde et celui du psychologisme qui réduit la question au seul développement personnel.* »

Mais alors qu'avons-nous fait de ces vingt-cinq années passées depuis cette publication ?

Comme souvent, la phase opérationnelle, la mise en application de toute approche nouvelle fait avec le temps son œuvre. « *Le savoir n'est qu'une rumeur tant qu'il n'est pas dans le muscle* », nous dit un proverbe africain. **Nos expériences de terrain ont donc permis de revoir quelques idées préconçues, de renforcer certaines convictions, d'en relativiser d'autres, d'éliminer certains outils, d'en rationaliser et codifier d'autres, de simplifier des méthodes afin de les rendre plus accessibles.**

En outre, notre discours autour de la logique de compétences s'est structuré afin de susciter l'attention. Car beaucoup de critiques sérieuses ont été émises ces dernières années pour condamner cet assemblage d'instruments de gestion souvent trop sophistiqués, parfois déshumanisés. Et ces regards critiques me touchent car la question des compétences structure mon parcours et le développement professionnel tient une place centrale dans mon projet.

Les pages suivantes rassemblent et capitalisent l'ensemble des idées et outils principaux qui ont fait le cœur de mes interventions de conseil et de formation. De nombreuses métaphores sont utilisées afin de rendre simples et opérationnelles des notions parfois complexes et abstraites ; être simple, clair, fluide, c'est paradoxalement l'aboutissement d'un travail assidu et le fruit des coopérations variées permises par notre métier (voir encadré ci-dessous).

Remerciements

Je veux profiter de cette publication pour adresser mes plus sincères remerciements à tous ceux – étudiants, clients, apprenants, collègues, amis – qui m'ont fait confiance et qui, par leur attention et leur questionnement tout au long de ces années, m'ont permis d'évoluer et de me sentir à ma place.

La compétence est un long chemin qui n'a pas que la performance comme unique horizon ; elle peut aider à mieux appréhender son identité, à condition de se « reconnaître », **d'être** « **ami** » **avec soi, de se soucier de soi** ; car **chacun se construit en construisant ses compétences**. D'ailleurs, de nombreuses références philosophiques jalonnent ces pages parce que développer ses compétences conduit inéluctablement à se poser une question éthique : **nos compétences ont-elles un sens ?**

Comment (re)donner du sens au travail pour qu'il devienne ce qu'il devrait toujours être : un vecteur de développement. **Simone Weil**, la philosophe, fit dans son *Journal d'usine*, la réflexion suivante à propos du travail : « *Non seulement que l'homme sache ce qu'il fait – mais si possible qu'il en perçoive l'usage – qu'il perçoive la nature modifiée par lui. Que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation*[1]. »

1. Simone Weil, *Journal d'usine*, 4 XII, 1934.

À Chantal, Marine et Victor

Table des matières

Préface 3

Avant-propos 5

Introduction 13

1re partie – La logique de compétences, l'éloge du mouvement

Chapitre 1. **La compétence, un concept polysémique** 21

1. Une définition simple mais réductrice : savoir, savoir-faire, savoir-être 21

2. La compétence est un mouvement, c'est un processus… 23

3. Un processus de mobilisation de ressources intrinsèques et extrinsèques… 28

4. La compétence, c'est donc le passage du potentiel à la preuve 30

Chapitre 2. **L'identification des compétences** 33

1. La méthode ABC 33

2. La formulation des compétences 36

3. Identifier les compétences, un processus d'actualisation 39

4. Le risque d'une dérive performative 43

5. Le risque d'une dérive comportementaliste 45

Chapitre 3. **La logique de compétences** 49

1. La logique de compétences, une logique de développement 51

2. Deux visions de la compétence : la logique instrumentale et la logique d'acteur 53

Chapitre 4. **La compétence, un système vivant** 57

1. La mobilisation de ressources, un processus bien naturel 59

2. La mobilisation de ressources, une démarche écologique 67

3. Pourquoi cartographier les compétences ? 73

2e partie – Le modèle de la compétence, la carte n'est pas le territoire

Chapitre 5. **L'archipel des compétences**... 81

1. Une représentation de la réalité . . . 81
2. Un espace de professionnalisation . . . 83
3. Un système d'action concret . . . 84
4. Un espace sous tension . . . 88

Chapitre 6. **Les îles de l'archipel des compétences**. . . 91

1. LES ÎLES DE « LA PRODUCTION » : savoir mettre en œuvre des techniques . . . 93
2. LES ÎLES DE « L'ORGANISATION » : savoir utiliser des outils, des méthodes. . . 95
3. LES ÎLES DE « L'INNOVATION » : savoir intégrer son environnement. . . 97
4. LES ÎLES DE « LA RELATION » : savoir établir des relations . . . 99
5. LES ÎLES DE « LA COOPÉRATION » : savoir organiser les relations . . . 101
6. LES ÎLES DE « LA NÉGOCIATION » : savoir agir sur les relations. . . 103
7. LES ÎLES DE « L'ÉVALUATION » : savoir suivre et contrôler son activité . . . 105
8. LES ÎLES DE « LA DIRECTION » : savoir piloter son activité . . . 107
9. LES ÎLES DE « L'ANTICIPATION » : savoir anticiper, être force de proposition . . . 109

Chapitre 7. **L'évolution du professionnalisme** . . . 111

1. La carte n'est pas le territoire . . . 113
2. De la compétition à la coopération . . . 114
3. De l'homme-orchestre au chef d'orchestre . . . 116
4. Du professionnalisme technique au professionnalisme éthique . . . 118
5. Un autre modèle de la compétence plus créateur de valeur : la « coopétition » . . . 119

Chapitre 8. **Monter en compétences pour évoluer**. . . 123

1. Les îles de l'initiation : le cœur du métier (les fondamentaux). . . 126
2. Les îles de la confirmation : le corps du métier (la maturité) . . . 128
3. Les îles de l'émancipation : l'esprit du métier (l'autonomie) . . . 130

Chapitre 9. **Les impacts de la logique de compétences** 133

1. Revoir l'identité : de la position sociale à la mobilité professionnelle 134
2. Revoir l'orientation professionnelle 137
3. Revoir les dispositifs de gestion des ressources humaines 143

3e partie – La dynamique des compétences, un voyage en solitaire

Chapitre 10. **Le développement de la compétence** 155

1. L'expérience est subjective, la compétence est relative 155
2. L'état normal de la compétence, c'est l'état d'incompétence 158
3. Le processus l'emporte sur le contenu 163

Chapitre 11. **La compétence relève d'un mouvement à trois temps** 165

1. La prise de conscience 166
2. L'acquisition 170
3. L'assimilation 175

Chapitre 12. **La compétence est un chemin** 179

1. L'envie de progresser, la force d'exister 179
2. De l'évolution professionnelle à la recherche d'identité 182
3. La compétence est un flux, la fluidité est la compétence 187
4. Le monde est liquide, les compétences sont mobiles 190
5. Être au courant de ses désirs pour suivre le désir de ses courants 192

Conclusion 195

Annexes

Annexe 1. Définition des principaux moteurs de l'action 201
Annexe 2. Définition d'un profil type 203
Annexe 3. Le journal de mes expériences 207
Annexe 4. La parabole des talents 211

Bibliographie 213

Postface 215

On éduque un âne, on dresse un cheval

Introduction

Du déterminisme de nos compétences
à la compétence de nous déterminer

Les recherches récentes sur le cerveau démontrent que celui-ci dispose d'une très grande capacité d'adaptation face aux sollicitations de son environnement. En particulier, l'épigénétique[1] explique que notre comportement agit sur l'expression de nos gènes, que des traits de personnalité acquis ou transmis par notre hérédité peuvent être modifiés au cours d'une vie. Grâce à sa grande plasticité maintenant reconnue et grâce aux expériences que lui fait subir un être humain, le cerveau évolue, se transforme et modifie ses performances. Ce phénomène intervient durant le développement de l'enfant mais perdure tout au long de la vie. Le capital génétique existe, mais il est sensible aux comportements des individus qui vont lui donner des possibilités d'action dépassant son potentiel d'origine. Comme un système informatique qui, au fil du temps, va enrichir sa base de connaissances pour accroître sa puissance de traitement et dégager des solutions de plus en plus sophistiquées, la personne va acquérir régulièrement de nouvelles capacités qui augmentent son potentiel originel. En multipliant ses expériences, l'être humain voyage dans « **l'archipel des compétences**[2] », développe ses aptitudes et ses talents, ce qui n'est pas sans impact sur son identité.

Chaque personne effectue des voyages très différents, mobilise de manière très variée son potentiel : par exemple, des gens porteurs d'un

1. L'épigénétique est la discipline de la biologie qui étudie la nature des mécanismes modifiant de manière réversible, transmissible (lors des divisions cellulaires) et adaptative l'expression des gènes sans en changer la séquence nucléotidique (ADN) (Wikipédia).

2. L'archipel est une mer parsemée d'îles ; on parle d'archipel lorsqu'un certain nombre d'îles entretiennent une proximité géographique. **L'archipel est une métaphore** qui peut nous aider à comprendre la logique de compétences. Elle sera reprise tout au long de cet ouvrage et particulièrement développée dans la deuxième partie.

handicap développent d'autres aptitudes qu'ils n'auraient peut-être pas eu l'occasion de solliciter sans l'existence de cette fragilité. Le chanteur Grand Corps Malade témoigne ainsi dans ses chansons de l'aventure nouvelle que son handicap a déclenchée. Un de ses titres phares, *Plan B*[3], raconte que notre vie peut être bousculée et nous offrir un autre parcours tout aussi passionnant mais bien différent de notre vocation initiale. D'autres personnes, vivant le même type d'accident de vie, vont persister dans une représentation affaiblie de leurs capacités et renoncer à l'aventure de nouvelles expériences. Pourquoi existe-t-il ces différences d'appréciation de nos expériences de vie ?

Le cerveau crée des images mentales qui nous représentent et qui qualifient nos capacités d'action, nos compétences. En effet, les croyances que nous portons sur nous-mêmes, sur notre potentiel, orientent nos représentations qui vont, à leur tour, guider nos actes. Ces systèmes de pensée, faits de schémas mentaux, d'habitudes, de comportements hérités ou acquis, structurent nos désirs, nous aident à envisager des projets, à engager de nouvelles expériences et ainsi vont nous permettre de découvrir d'autres manières de voir les choses ; ce qui va nous inciter à revoir notre pensée, à ouvrir des nouveaux chemins et, par conséquent, nous enrichir de nouvelles représentations. La spirale est alors engagée ; **la personne se construit en construisant ses compétences**.

« *On ne fait pas d'un âne un cheval de course.* » Ce proverbe connu de tous signifie que les attributs de l'âne seraient limités à de faibles dispositions naturelles et qu'il ne pourrait jamais concurrencer le cheval. Le bonnet d'âne qui punissait les cancres, ainsi que de nombreuses légendes ont donné à cet animal une réputation injustifiée qui est ensuite passée dans le sens commun. Or les éthologues nous informent que le caractère têtu qu'on lui prête provient de sa grande sensibilité et d'une intelligence supérieure à celle du cheval : on éduque un âne, alors qu'on dresse un cheval. L'expérience montre qu'il s'avère difficile de faire grimper la bête dans un van en employant une méthode conventionnelle (tirer, pousser) ; par contre, à ses côtés, en imitant son attitude, il est possible de l'accompagner dans l'appropriation progressive d'un espace qu'il ne connaît pas. En réalisant cette expérience, on modifie nos représentations de cet animal et on peut ensuite envisager d'autres manières de communiquer avec les animaux. Ainsi, un nouveau champ de compétences, l'éthologie, s'offre à nous.

Ce voyage, tous, nous l'avons expérimenté, en mobilisant certains de nos talents, nous nous découvrons et révélons d'autres aptitudes. Nous

3. Dans *Plan B*, son sixième album, Grand Corps Malade, artiste français, fustige une société qui ne reconnaît que les gagnants ; il redessine un projet de société où chacun peut trouver sa juste place.

possédons des compétences – **ce que l'on sait faire** – qui ne disent rien de notre potentiel – **ce que l'on peut faire**. C'est bien à chaque homme et à tout citoyen que revient la responsabilité de faire émerger de nouvelles compétences. Notre culture « élitiste » a trop valorisé l'excellence comme le produit d'un talent inné ; « *il est doué pour ceci, pour cela* », comme si le talent en question tombait du ciel.

D'autres idéologies ont mis en avant l'héritage social : notre destin serait le produit de notre milieu d'origine. Au-delà de ce débat éternel entre inné ou acquis, nous pouvons constater que notre société n'encourage pas suffisamment les élèves, les étudiants, les citoyens à prendre le temps de se situer, de rendre explicites leurs compétences et surtout de se donner des objectifs de développement, d'évolution.

Autant notre société propose aux clients des banques des outils sophistiqués pour gérer leur patrimoine, leur portefeuille d'actifs financiers et immobiliers, autant il est compliqué d'avoir un accompagnement personnel et professionnel pour analyser et développer son portefeuille de compétences. Les évolutions récentes donnent néanmoins des pistes en proposant **des dispositifs législatifs**[4] financés par des fonds publics et mutualisés. Mais les outils et méthodes utilisés (tests et autres méthodes d'évaluation) manquent souvent de lisibilité et considèrent l'individu comme un simple « objet » d'une procédure spécialisée.

Car, contrairement aux années passées, on ne fera plus toute sa carrière dans la même société, ni dans la même région, ni dans le même métier. Selon Thomas Frey[5], 60 % des métiers qui seront exercés en 2030 n'existent pas encore actuellement.

Professionnaliser l'orientation professionnelle devient donc une priorité de notre société[6], afin d'offrir à qui veut voyager dans l'archipel des compétences l'équipement minimal pour avancer, et mettre dans son sac à dos des instruments simples, une carte et quelques boussoles pour acquérir une méta-compétence, « **apprendre à s'orienter** », dans le seul but de devenir le chef d'orchestre de ses compétences.

Ce livre s'adresse principalement à tous ceux dont le métier consiste à gérer les compétences et à conseiller l'évolution professionnelle de différents publics (étudiants, professionnels qui s'interrogent à propos de leur situation actuelle et de leur projet, ainsi que les personnes en

4. La loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 prévoit la création du compte personnel de formation (CPF) et d'un conseil en évolution professionnelle (CEP). Le CEP est un nouveau dispositif qui permet à chaque travailleur actif de disposer d'une prestation de conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est d'améliorer sa qualification.

5. Thomas Frey est conférencier américain, "architecte du futur", basé à l'institut Da Vinci de Westminster dans le Colorado.

6. Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, titre 1er : Vers une nouvelle société de compétences.

recherche d'emploi ou inscrites dans une démarche de mobilité). Il aidera tous ceux qui conduisent des entretiens professionnels, qui recrutent et conseillent l'orientation et la gestion de carrière, ainsi que ceux dont la mission est d'accompagner les transitions professionnelles. Enseignants, managers, responsables et cadres des services de ressources humaines, coaches, conseillers bilan, conseillers en mobilité, en orientation trouveront dans ces pages les moyens d'accroître l'efficacité de leurs interventions.

La première partie tente de définir ce qu'est la compétence ; l'acception linguistique proposée par Noam Chomsky[7] enrichit notre compréhension, car ce dernier présente la compétence comme « *un système formé par les règles (la grammaire) et les éléments auxquels ces règles s'appliquent (un lexique), et intégré par l'usager d'une langue, ce qui lui permet de former un nombre indéfini de phrases…* » Cette définition insiste sur la complexité des liens qui se tissent entre plusieurs éléments (les règles, le lexique) au service d'une intention, le langage.

Dans l'esprit de cette présentation, nous utiliserons l'image de la nature, de l'arbre, pour définir la compétence comme un processus de mobilisation de ressources variées afin de produire le fruit, la performance ; l'alchimie qui déclenche la compétence est aussi naturelle que complexe, au sens défini par Edgar Morin[8] : « *[L]a complexité est un mot latin venant de* complexus *qui désigne ce qui est tissé ensemble* » ; et la manière par laquelle les compétences d'un individu sont tissées ensemble influe sur les caractéristiques de son profil.

La deuxième partie montre que le mouvement, la dynamique à l'origine de la compétence, peut s'exercer dans plusieurs domaines très différents ; en particulier, **les compétences transférables et durables**[9] apparaissent comme des critères de plus en plus importants aux côtés du diplôme.

Mais sait-on précisément de quoi on parle ? La carte que nous détaillons dans cet ouvrage, **l'archipel des compétences**, distingue un nombre limité de compétences génériques.

Et chacune des îles de l'archipel est pour un individu l'occasion d'un voyage singulier : nos trajectoires sont autant orientées par nos choix, notre volonté que par les besoins des organisations ; notre éducation et l'exercice des activités professionnelles nous façonnent. Cependant, si certaines îles plus mystérieuses peuvent effrayer des gens, d'autres

7. Noam Chomsky est un linguiste américain, professeur de linguistique au Massachusetts Institute of Technology, il s'est fait connaître du grand public avec ce que l'on appelle la « **révolution cognitive** ».

8. Edgar Morin, *Sociologie*, Paris, Fayard, 1984.

9. Jean-Marie Dujardin, *Compétences durables et transférables - Clés pour l'employabilité*, Paris, De Boeck, 2013.

personnalités choisissent des parcours atypiques qui les conduisent à découvrir des facettes originales de leur profil ; des courants, nos inclinations, nous entraînent vers les activités susceptibles de satisfaire nos envies, nos désirs.

Cet ouvrage est aussi l'occasion de revisiter certaines pratiques de gestion des ressources humaines qui se sont construites sur une représentation statique de la notion de compétence.

Dans **la troisième partie**, nous montrons que la compétence n'est pas uniquement l'application et la reproduction de règles dans de nouvelles situations, elle est aussi le moyen pour l'individu d'exercer son libre arbitre, car elle lui offre la possibilité de former un nombre indéfini de manières d'agir en situation ; comme un ensemble de règles grammaticales et les éléments d'un lexique permettent de former un nombre illimité de phrases.

Le caractère instable de notre société contemporaine, où la liberté est posée en principe absolu, met régulièrement nos compétences à l'épreuve ; et cela renforce notre seule conviction en la matière : **la relativité des compétences**. Le développement professionnel peut devenir une aventure où chaque être humain se découvre en se confrontant à ses désirs singuliers, pour trouver « **sa place** ».

Mais qu'est-ce qui pousse un individu à développer tel domaine de compétences plutôt que tel autre ? Qu'est-ce qui l'incite à développer une compétence à un niveau d'excellence ? Qu'est-ce qui l'amène à s'investir autant dans certaines missions, quand il s'ennuie en réalisant d'autres activités ? *« On voit à la démarche de chacun s'il a trouvé sa route. L'homme qui s'approche de son but ne marche plus, il danse »*, affirmait Friedrich Nietzsche.

Postface

La navigation dans « **l'archipel des compétences** » à laquelle nous convie Jean-Marie n'est pas sans exigences, et cela ne surprendra pas ceux qui ont eu la chance de le connaître ou de travailler avec lui. Pour ma part, elle m'incite à reconsidérer des intuitions ou des pratiques mises en œuvre de façon empirique dans mon rôle de responsable du « Perfectionnement des dirigeants » au sein de l'Institut de formation d'un grand groupe bancaire

Elle m'évoque une navigation que, dans mon entreprise, on nommait « parcours » ; une navigation qui permettait, par exemple, à un jeune homme de 22 ans, bac +2 de partir d'un poste d'adjoint dans une petite agence bancaire pour accéder 30 ans plus tard à une responsabilité de direction générale d'un des grands groupes français. Dans les dernières décennies, ils sont des centaines à s'y être engagés, riches de leur diversité, enrichis et transformés par d'incessantes confrontations à des expériences diverses et des remises en cause systématiques.

Mais avec un accent mis sur **l'évaluation formative** par l'alternance des types d'épreuves, afin de réinterroger, dans des environnements différents, les certitudes acquises dans un contexte donné. Les grilles d'évaluation valorisent la remise en cause et la distanciation par rapport au vécu. La variété des modes d'évaluation et leur intensité sur une période de 2 à 3 semaines contribuent puissamment à « *faire grandir* » les candidats, pour reprendre leur propre expression.

C'est dire à quel point ce parcours, considéré dans son ensemble, fait écho au concept de « **spirale de la construction des compétences** » dans la troisième partie de ce livre, bien loin de l'idéal de la progression linéaire et du recensement de connaissances. Une spirale au long de laquelle la personne apprend à se déprendre de ce qu'autrefois elle avait acquis, de ce en quoi elle était reconnue ; une spirale aussi d'autonomisation progressive.

Je soulignerai enfin une autre résonance. Nombre de ceux (environ 50 %) qui ont réussi ces parcours de sélection ne se sont contentés d'accéder à un statut envié, ils ont inventé une formule d'entretien et de développement de leurs compétences, singulière autant qu'efficace, dans l'esprit des approches de co-développement.

Ils ont su « *jouer des compétences pour évoluer* » dans le « cycle de perfectionnement » ouvert, par grands métiers, à des volontaires qui seront acteurs et décideurs de leur progrès. Chaque groupe de pairs, constitué en **cooptation** choisit les sujets qu'il souhaite approfondir ainsi que les modalités de travail : partage et confrontation d'expériences, témoignages d'experts ou de dirigeants d'autres organisations et, généralement sur le même principe, une séquence à l'étranger. Chacune des séquences est placée sous la responsabilité de l'un des membres du groupe.

Il s'agit non pas d'absorber des contenus de formation, mais bien de chercher une confrontation féconde avec d'autres visions et d'autres expériences et d'en tirer les enseignements pertinents pour son domaine de responsabilité.

Là, comme dans le parcours de sélection se combinent étroitement **compétition et coopération**, une **coopétition**[1] où la réussite de chacun et celle de l'ensemble procèdent de la valorisation des ressources des collègues/concurrents.

Ce mode d'acquisition et de développement des compétences est donc de nature à faciliter une forme **d'accomplissement** de la personne ; pas simplement par l'accession à « une place » dont on ne saurait nier les enjeux… mais par le fait d'être à sa « juste place ». Ce que Jean-Marie évoque par la notion d'alignement, de mise en phase entre « *ce qu'il fait et ce qu'il est* ». Ce que traduit également une formule québécoise que j'aime assez : « *gouverner au meilleur de soi.* »

Cette odyssée dans l'archipel des compétences est donc, par elle-même, émancipatrice ; tant il est vrai *que le cheminement vers le temple est aussi important que la prière elle-même.* Parce que la compétence ne se limite pas à la réalisation d'une performance, elle veut être aussi un moyen de trouver sa voie, de construire son chemin.

Michel BAC

Ancien directeur de formation à l'IFCAM,
Institut de Formation du Crédit Agricole, ayant eu en charge
le secteur de la formation des dirigeants

1. Chapitre 7, paragraphe 5.