

# Document de synthèse de la publication de l'OFPC de Genève

[https://www.ge.ch/ofpc/doc/guides/formation\\_continue\\_compétences.pdf](https://www.ge.ch/ofpc/doc/guides/formation_continue_compétences.pdf)

Rédigé par Amélie Metaldi - Id6

Pour aborder la notion de « compétences-clés », il est nécessaire d'appréhender quelques-unes des mutations les plus importantes du monde du travail, tel qu'il se présente aujourd'hui.

L'importance de la relation client dans à peu près tous les métiers et activités, la nécessité de travailler de plus en plus fréquemment en collaboration, en réseau, par échange d'informations, l'incertitude et l'imprévisibilité des événements constituent le cadre actuel de travail.

Parvenir à bien définir ce que sont les compétences-clés, mettre en évidence leurs caractéristiques, mais également mettre en place des outils pour les évaluer et les reconnaître officiellement, c'est apporter des outils permettant aux individus de renforcer leur position sur le marché du travail, et, le cas échéant, c'est faciliter leur démarche d'insertion ou de réinsertion.

Pour travailler, l'individu, au-delà de la maîtrise des compétences techniques, devra être capable de s'adapter à ce nouveau cadre (fait d'événements inédits, de communication constructive et de souci de satisfaire à la demande du client) et développer une certaine forme de compétences que l'on va appeler les compétences-clés. Celles-ci vont lui garantir son employabilité, c'est-à-dire lui permettre de remplir les conditions nécessaires au maintien dans un emploi ou à la recherche avec succès d'un emploi.

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, il importe de préciser ce que l'on entend par « compétence », tant la notion est l'objet de confusions et d'amalgames...

Il convient de veiller à ne pas assimiler compétences et personnalité (ce qui est souvent le cas). La tendance est alors de juger la personne en même temps que l'on croit être en train de décrire « objectivement » ses aptitudes. On parle très souvent de « compétences comportementales », de « compétences sociales », de « savoir-être »... Pour Le Boterf (1997), ces expressions traduisent souvent plus le flou que la rigueur: « Bien des descriptions de postes de travail, d'emplois types ou de métiers y mettent « un fourre tout » de capacités, d'attitudes, de qualités personnelles ou de valeurs éthiques dont le contenu hétéroclite et surréaliste laisse parfois perplexe: « sens des responsabilités », « imagination », « confiance en soi », « aptitude à la communication », « respect des engagements », « sens de la qualité », « soigneux », « sang froid », « aptitude à travailler en groupe », « initiative », « ouverture au changement », « avoir de la personnalité ». Le savoir-être serait-il la voiture balai de la compétence ? ».

À la lumière de ces éléments, les compétences-clés peuvent être définies comme un ensemble de capacités que la personne va mettre en oeuvre pour faire face aux exigences et aux contraintes actuelles du travail (définies ci-dessus) et qui se retrouveront, comme l'a bien montré Le Boterf, à la fois autour de « savoir-faire relationnels » qui recouvrent l'ensemble des capacités permettant de coopérer efficacement avec autrui (écoute, négociation, travail en groupe, communication, travail en réseau) et de « savoir-faire cognitifs », lesquels renvoient à des opérations intellectuelles utiles à la formulation, à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la conception et à la réalisation de projets, à la prise de décision, à la création ou à l'invention.

Si la compétence est indissociable d'un contexte ou d'une situation spécifique, la compétence-clé, quant à elle, va être transférable à plusieurs situations qui auront un certain nombre de caractéristiques semblables. Les compétences-clés sont donc pertinentes pour résoudre une classe de problème ou pour

affronter des catégories de situations.

Par conséquent, avoir des compétences-clés signifie avoir la capacité de s'adapter à des situations de même nature.

### Une compétence-clé est le produit de plusieurs capacités ou savoir-faire combinés.

La compétence-clé est la combinaison de plusieurs capacités ou savoir-faire. Avoir des compétences-clés, c'est précisément être capable de mobiliser et « combiner » le moment voulu plusieurs capacités indispensables. Pour qu'il y ait compétence, il faut que la personne puisse utiliser ces capacités avec succès dans une situation donnée. Chacune de ses capacités va être observable à travers des comportements que l'individu va adopter pour être efficace dans une situation donnée. Ces comportements vont être considérés comme des indicateurs que les capacités sont présentes et que l'individu peut les mettre en oeuvre.

Une compétence-clé est une « intelligence pratique » (Zarifian, 2000) : face à une situation problématique, l'action a pour finalité d'être efficace et vise à résoudre les problèmes.

Cette intelligence pratique ne s'acquiert que dans l'expérience concrète et non de manière théorique. Elle n'est observable et évaluable que dans l'action elle-même.

À chaque compétence-clé, sa situation-clé...

Dépendante du contexte et liée à l'action, la compétence-clé va se construire sur des situations qui, elles-mêmes, seront des situations dites clés. Celles-ci reflèteront des situations significatives du travail aujourd'hui et obligeront l'individu à adopter des comportements qui montrent très clairement qu'il peut produire le résultat escompté.

### Ces situations-clés ont elles aussi un caractère de transversalité.

Leurs éléments peuvent se retrouver dans des situations quotidiennes de travail, mais aussi dans d'autres situations telles que, pour ce qui nous occupe, l'expérience-projet vécue par les jeunes.

### La construction de situations-clés constituerait donc la phase centrale dans la création de notre référentiel.

C'est sur cette base que l'on pourrait ensuite élaborer les descriptifs d'actes ou de performances observables mettant en évidence, comme rappelé plus haut, un ensemble de compétences.

Pour construire ces différentes situations, seraient imaginées des tâches significatives de trois grandes mutations qui caractérisent le travail tel qu'on l'a rapidement évoqué ci-dessus de telle manière qu'apparaissent bien les exigences

liées aux situations collectives, aux échanges d'information, à la communication, à la capacité d'écoute, d'anticipation, de résolution de problème, de synthèse etc.

Ces situations-clés, construites à partir de l'expérience-projet, seraient, bien entendu, transversales ; elles auraient leur « jumelle », i.e. leur équivalent, dans le monde du travail, de telle sorte qu'il soit facile de faire le lien entre l'expérience-projet et l'emploi. L'aménagement de cette connexion projet/travail rendrait l'opération de valorisation de leurs acquis plus aisée, pour les jeunes.