POINT DE VUE



03

NOVEMBRE 2020

Les compétences : comment les définir ? Comment les observer ?

Pistes de réflexion pour l'élaboration d'outils régionaux



L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION DE LA RÉGION PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR

DES SAVOIRS POUR L'ACTION

Directeur de publication
Philippe Cottet

Réalisation
Lydie Chaintreuil
Sonia Milliard

Avec la contribution de
Coralie Cogoluegnes
Pierre Lorent
Pauline Gay-Fragneaud

Conception graphique, PAO
Gaël Martinez
Anna Chaldjian

ÉDITO

Au cours des différentes réformes du marché du travail de ces dernières années, la notion de compétences s'est installée au cœur des politiques publiques sur l'emploi et la formation. En tant qu'observatoire régional emploi-formation, l'ORM a été mandaté par ses commanditaires afin de s'emparer de ce sujet. Et ce, au travers de la conduite d'une étude-action sur le transfert de compétences entre les métiers de boucher et de cuisinier (parue en juin 2020) ; et le développement d'un système d'observation des compétences (en cours).

La présente publication résulte de réflexions menées, d'une part, autour de cette notion de compétences qui actuellement ne fait pas consensus auprès des acteurs du champ, et d'autre part, autour de la mise en œuvre de projets visant à outiller les pouvoirs publics face aux enjeux d'ajustement entre les compétences produites en région et les besoins des entreprises.

Ces outils et travaux visent notamment à permettre aux employeurs de combler leurs besoins de main-d'œuvre sur des métiers en tension ou présentant des difficultés de recrutement. En matière de parcours, les enjeux sont d'optimiser l'employabilité pour l'accès ou le retour à l'emploi, par l'acquisition de compétences recherchées par les entreprises régionales, mais aussi de favoriser la mobilité professionnelle par l'identification de compétences transférables et de passerelles intermétiers.

Philippe Cottet
Président de l'ORM

SOMMAIRE

INTRODUCTION 5

01. UN CONTEXTE LÉGISLATIF QUI PLACE LA NOTION DE COMPÉTENCES AU CŒUR DES POLITIQUES PUBLIQUES 8

02. DE LA NÉCESSITÉ D'INTERROGER LA NOTION DE COMPÉTENCES POUR UNE APPROCHE OPÉRATIONNELLE 13
1. Une notion qui ne fait pas consensus... 14
2. ... Mais qui comporte cependant des points de convergence 16
3. La notion de blocs de compétences désormais centrale 20
4. La notion de transférabilité de compétences comme appui à l'évolution des organisations 21
5. Une hétérogénéité des référentiels de compétences 22

03. EXEMPLES DE DÉMARCHES ENGAGÉES AU SEIN DU RÉSEAU DES CARIF-OREF 25
1. Des outils dont la visée principale est l'orientation 27
2. Des démarches dont la visée principale est l'identification des besoins en compétences 28

04. LES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES, LIMITES ET PRÉSUPPOSÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'OUTILS RÉGIONAUX 31

CONCLUSION 37

BIBLIOGRAPHIE 38

INTRODUCTION

Les différentes réformes du marché du travail mises en place ces dernières années ont placé la notion de compétences au cœur de l'analyse de la relation emploi-formation. L'observation doit ainsi s'adapter pour aborder cette notion fondamentale.
Les Carif-OREF, qui ont pour mission d'outiller les acteurs du champ de l'emploi et de la formation, sont largement mobilisés par leurs financeurs afin de mettre en œuvre des démarches d'observation, des outils ou des analyses autour des compétences, visant aussi bien à identifier les besoins en compétences des entreprises régionales, à faire évoluer l'offre régionale de formation, à améliorer les parcours de mobilités intermétiers, qu'à informer le public sur les compétences attendues… C'est dans cette dynamique interrégionale que s'inscrit l'ORM au travers de ses derniers travaux, consacrés spécifiquement à la notion de compétences : la conduite d'une étude-action sur le transfert des compétences entre les métiers de boucher et de cuisinier (ORM, 2020) ; et le développement (en cours) d'un système d'observation des compétences (*cf.* encadré p. 6).

La notion de compétences est néanmoins particulièrement complexe et ne repose pas aujourd'hui sur une définition claire et partagée par l'ensemble des acteurs du champ. Observer et analyser cette notion nécessite donc un travail important de clarification des objectifs, de la méthode, des modalités de mise en œuvre ainsi que des limites de l'exercice.

Ainsi, cette publication synthétique vise à capitaliser la connaissance accumulée par l'ORM sur la notion de compétence au cours de ses différents travaux. Elle propose notamment un état des lieux des différents points de convergence mais aussi de divergence autour de cette notion complexe et protéiforme. Elle interroge également les concepts de blocs de compétences, de transférabilité des compétences, de transversalité des compétences, aujourd'hui largement mobilisés dans l'élaboration des politiques de formation. Au regard de ces réflexions, quelques démarches mises en œuvre par les Carif-OREF sont présentées et permettent d'identifier les différentes manières dont les pouvoirs publics régionaux se saisissent de ces centres ressources pour développer un outillage opérationnel autour de ces questions.

LA NOTION DE COMPÉTENCES DANS LES TRAVAUX DE L'ORM : UNE OBSERVATION EN ÉVOLUTION

Le sujet des compétences est abordé de manière transversale dans les travaux de l'ORM depuis plusieurs années, que cela soit au travers d'analyses sectorielles ou par métiers. Néanmoins, l'actualité a mis l'approche par les compétences au centre des préoccupations de l'observatoire.

Une étude-action sur le transfert des compétences entre le métier de boucher et de cuisinier (ORM, 2020)

Une expérimentation a été menée sur l'identification des compétences communes, spécifiques, transférables et transversales entre deux métiers en tension (boucher et cuisinier). Cette étude avait pour objectif de permettre aux acteurs de la formation initiale et/ou continue (campus des Métiers et des Qualifications, Conseil régional…) d'identifier des parcours potentiels de formation facilitant une mobilité professionnelle entre ces deux métiers connexes. Ce travail d'ampleur a conduit, par ailleurs, l'ORM à se forger une culture solide sur la notion de compétences.

L'Observatoire régional des métiers a été mandaté par le Conseil régional de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur afin de venir en appui à l'OIR (opération d'intérêt régional) Naturalité et aux campus des Métiers et des Qualifications 3A (agrosciences, agroalimentaire et alimentation) et APC (arôme parfums cosmétiques). Dans un premier temps, il s'est agi d'établir un diagnostic en matière d'emploi, de formation et de compétences attendues sur huit métiers à enjeux pour la filière économique de la Naturalité, à la jonction des secteurs de la chimie, de l'agroalimentaire et de l'alimentation. Puis, dans le prolongement de ces diagnostics ont été envisagées les possibilités de transfert de compétences et la construction de parcours d'orientation et de formation intermétiers. Sur un principe d'étude-action, deux d'entre eux – boucher et cuisinier – ont été retenus pour conduire ces travaux exploratoires innovants.

Une démarche méthodologique expérimentale a été adoptée en contextualisant les tensions et l'attractivité des métiers et des formations ciblées, en expertisant les compétences mobilisées et les compétences transférables dans chacun des métiers, ceci afin, *in fine*, de venir en appui à l'ingénierie de parcours de formation.

Les principaux enseignements qui peuvent être tirés de cette démarche relèvent de :

- La production de connaissance sur deux registres distincts mais complémentaires, à travers **la mise en exergue des blocs de compétences** communs et potentiellement transférables entre ces deux métiers ; le recensement de différentes formes d'innovation, pouvant contribuer à fluidifier ces parcours et à mieux les adapter aux exigences actuelles des employeurs.
- L'identification de **principes méthodologiques** pour la mise en œuvre de démarches similaires tels que le partage d'un cadre sémantique et méthodologique entre les parties prenantes ; la mesure du degré de transférabilité des compétences au regard des conditions d'exercice des métiers considérés (impliquant une phase d'analyse des situations de travail) ; l'appropriation de la démarche et des outils préparatoires par les acteurs pour assurer un positionnement éclairé des candidats ; la coopération et l'implication des acteurs tout au long du processus ; la formalisation des objectifs opérationnels voire stratégiques pour alimenter et soutenir son déploiement…

➜ **Le développement d'un système d'observation des compétences (en cours)**

Suite à cette étude-action et dans le cadre de sa programmation 2020, l'ORM a été mandaté par ses financeurs pour développer un système d'observation et d'analyse permettant d'appréhender la question des compétences à travers une approche quantitative, qui puisse être dupliquée sur différents champs en fonction des besoins et des priorités régionales (filière économique, corpus de métiers en tension…).

Face à cette commande, l'ORM a identifié deux grands types d'analyses à visée opérationnelle qui pourront être produites par ce système d'observation :

- **L'identification des besoins en compétences des entreprises et les écarts avec les compétences produites par le système de formation** en région. Ce volet est notamment en lien avec les priorités définies dans le cadre du Pacte régional d'investissement dans les compétences. Il vise plus largement à outiller les financeurs de formation dans leur mission de construction d'une offre de formation en cohérence avec les besoins de l'économie régionale.
- Le repérage des possibilités de **mobilités entre métiers** présentant des **compétences communes.** Ce volet se situe dans la continuité directe des travaux menés pour l'OIR Naturalité. Il vise à améliorer l'ingénierie de parcours en identifiant de nouvelles possibilités de passerelles permettant de réduire les tensions sur certains métiers notamment par le biais de circuits de formation plus modulaires.

01
UN CONTEXTE LÉGISLATIF QUI PLACE LA NOTION DE COMPÉTENCES AU CŒUR DES POLITIQUES PUBLIQUES

L'ESSENTIEL

- Les réformes successives du marché du travail ont fait de la **compétence** une notion centrale dans le parcours professionnel et de formation de chacun.

- La **rénovation du système d'élaboration des certifications professionnelles** vise notamment à :

→ *mieux adapter les certifications professionnelles aux besoins en compétences des entreprises ;*
→ *rendre obligatoire les blocs de compétences pour les certifications enregistrées au RNCP.*

- Créée début 2019, **France compétences** a pour mission d'assurer le financement, la régulation et l'amélioration du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

- La loi instaure également pour les entreprises le passage du plan de formation au « **Plan de développement des compétences** ».

- Les **OPCO** ont désormais pour mission d'accompagner les entreprises et les branches professionnelles dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et assistent les branches professionnelles dans leur mission de certification et dans la construction des référentiels de certification.

• Le **Plan d'investissement dans les compétences (PIC)** vise à :
→ *former un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et un million de jeunes éloignés du marché du travail ;*
→ *répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance ;*
→ *contribuer à la transformation des compétences, notamment liée à la transition écologique et à la transition numérique.*

Les réformes successives du marché du travail (loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, loi « Travail » du 8 août 2016) impliquent de nouveaux droits individualisés pour l'ensemble des actifs. La compétence devient alors centrale dans le parcours professionnel et de formation de chacun.

Dans le champ de la formation, **la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018** axe ses ambitions autour de la notion de compétences.
Cette loi vise à donner aux utilisateurs davantage de capacités à faire des choix en autonomie et à peser ainsi sur l'offre de formation, en leur fournissant des informations fiables et lisibles. En contrepartie de cette ouverture du marché de la formation, un contrôle strict de la qualité de l'offre de formation financée sur fonds publics ou mutualisés (y compris l'apprentissage) est orchestré par France compétences (*cf.* encadré p. 10). Une politique nationale de régulation de l'offre de certifications professionnelles est ainsi mise en place.
La rénovation du système d'élaboration des certifications professionnelles vise notamment à :

- Mieux adapter les certifications professionnelles aux **besoins en compétences** des entreprises : les demandes d'enregistrement des certifications au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et répertoire spécifique sont examinées par France compétences à l'aune des critères visant à garantir une meilleure adéquation des certifications avec les besoins en compétences. L'objectif de cette loi est ainsi de fluidifier le marché de la formation professionnelle pour répondre mieux et plus vite aux besoins en compétences, facteur clé de la compétitivité française.

- Rendre obligatoire les **blocs de compétences** pour les certifications enregistrées au RNCP. Pour permettre aux salariés et demandeurs d'emploi l'acquisition progressive de blocs de compétences, les certificateurs (ministères, organismes de formation, branches professionnelles…) doivent structurer leurs certifications en entités homogènes et cohérentes de compétences. Cette structuration permet leur reconnaissance en tant que partie de certification pouvant bénéficier de financements de la formation continue.

LA CRÉATION D'UNE INSTANCE NATIONALE : FRANCE COMPÉTENCES

Créée le 1er janvier 2019 par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, France compétences a pour mission d'assurer le financement, la régulation et l'amélioration du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

Elle a pour ambition d'améliorer l'efficacité du marché de la formation professionnelle et de l'apprentissage en intervenant à trois niveaux :

- **financer** le système de formation professionnelle et d'apprentissage de façon optimale et soutenable ;
- **réguler** le marché pour favoriser l'identification des besoins en compétences et faire évoluer les modèles économiques et pédagogiques ;
- **améliorer** la transparence et la mise en synergie des acteurs du système de formation professionnelle et d'apprentissage.

Placée sous la tutelle du ministère en charge de la formation professionnelle, France compétences, institution nationale publique, est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.
Seule instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage, France compétences est un établissement public national à caractère administratif.
Ses orientations stratégiques sont déterminées par une gouvernance quadripartite composée de l'État, des régions, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatifs au niveau national et interprofessionnel, et de personnalités qualifiées.

Source : www.francecompétences.fr.

La loi instaure également pour les entreprises le passage du plan de formation au « **plan de développement des compétences** ». Dans ce cadre, elle redéfinit l'action de formation comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Cette définition, beaucoup plus large et plus souple, permet d'intégrer de nouvelles modalités de développement des compétences (notamment les MOOC, l'Afest, etc.). Tout comme cette nouvelle définition de l'action de formation, le terme « plan de développement des compétences » engage à partir de la finalité – les compétences – pour remonter vers les moyens – parmi lesquels la « formation » au sens classique du mot.

Les OPCA, organismes paritaires collecteurs agréés, deviennent des **OPCO, opérateurs de compétences**. Leur mission évolue et ils accompagnent dorénavant les entreprises et les branches professionnelles dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et assistent les branches professionnelles dans leur mission de certification et dans la construction des référentiels de certification (tels que les CQP, certificats de qualification professionnelle). Ils ont également en charge d'assurer un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises, permettant de les accompagner dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité.

Par ailleurs, le **Plan d'investissement dans les compétences (PIC)**, piloté par le ministère en charge du travail, vise les objectifs suivants :

- former un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et un million de jeunes éloignés du marché du travail ;
- répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance ;
- contribuer à la transformation des compétences, notamment liée à la transition écologique et à la transition numérique.

Dans le cadre de ce plan, la compétence est considérée comme « *la clé de voûte d'une croissance durable et inclusive face aux évolutions du marché du travail, à la mutation des emplois et pour lutter contre le chômage de masse* » (ministère du Travail, 2018). **L'analyse des besoins de compétences** pour mieux orienter les politiques de formation et les personnes constitue ainsi un des principaux enjeux de ce plan. Les branches professionnelles sont notamment invitées à mettre en œuvre des projets permettant de mieux répondre aux besoins en recrutement des entreprises et de favoriser les passerelles entre métiers (au sein d'une même branche professionnelle ou entre les branches).

Dans le cadre des Pactes régionaux (déploiement du PIC au niveau régional), cet axe suscite une exigence, partagée avec les régions, de réaliser des analyses en continu des besoins des entreprises, en s'appuyant sur de nouveaux outils. En région Provence - Alpes - Côte d'Azur, le pacte a été signé le 26 juin 2019 entre l'État et Pôle emploi, et affiche parmi ses grandes ambitions la volonté de renforcer le recueil et l'analyse des besoins en compétences des entreprises, par une **« industrialisation » du recueil des besoins en compétences**, notamment en utilisant des outils de la *data*[1].

DES EXEMPLES DE RÉSEAUX NATIONAUX QUI S'EMPARENT DE CETTE QUESTION

Le Réseau emploi compétences (REC) porté par France stratégie

L'ORM participe au Réseau emploi compétences porté par France stratégie depuis ses débuts. Ce réseau réunit des observatoires de branche et régionaux (OPMQ et OREF) et des acteurs de l'emploi-formation-orientation professionnelle (administrations en charge de l'emploi et du travail, Insee, Pôle emploi, France compétences, ANDRH, experts qualifiés...). Depuis 2015, il a produit plusieurs diagnostics qui alimentent la réflexion sur le lien emploi-formation. Au-delà des publications, le REC est également un espace d'échange informel de pratiques et de diagnostics entre acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle. Depuis 2019, les travaux se sont portés sur la façon dont les entreprises mobilisent les compétences dans le cadre de leurs pratiques RH. Courant 2020, et ce jusqu'à 2021, la thématique de l'impact des compétences dans l'organisation des entreprises sera abordée.

Le Réseau des Carif-OREF (RCO)

Le Réseau des Carif-OREF propose une parole collective, cohérente, mais aussi et surtout des expertises, des productions et des outils mutualisés entre les différents Carif-OREF. Dans ce cadre, le sujet transverse des compétences fait l'objet d'un groupe de travail qui a été renforcé cette année. L'ORM contribue à ces travaux afin de mutualiser son expertise acquise sur cette thématique à l'échelle régionale.

Par ailleurs, les sixièmes rencontres du réseau des Carif-OREF et du Céreq (Rencontres du 22 novembre 2019) ont porté sur les défis territoriaux de l'observation des compétences. L'objectif principal de ces rencontres est de mutualiser les expériences autour d'un thème fédérateur et de les partager avec des acteurs de l'emploi, de l'orientation, de la formation et de l'insertion en région et au niveau national.

[1] Direccte, Pôle emploi, *Pacte régional d'investissement dans les compétences Provence - Alpes - Côte d'Azur. Des parcours plus qualifiants pour une insertion durable*, juin 2019.

02
DE LA NÉCESSITÉ D'INTERROGER LA NOTION DE COMPÉTENCES POUR UNE APPROCHE OPÉRATIONNELLE

L'ESSENTIEL

• À ce jour, la notion de compétences ne fait pas l'objet d'une définition partagée par les acteurs de l'emploi et de la formation.

• Trois constats autour de cette notion :
→ *son usage est majoritairement empirique ;*
→ *une multitude de termes brouillent la compréhension de cette notion ;*
→ *deux conceptions idéologiques sont complémentaires (centrées sur l'individu et sur l'environnement professionnel).*

• Deux dimensions clés apparaissent de façon récurrente parmi la multitude de définitions existantes :
→ *il s'agit d'un processus complexe qui articule expérience individuelle et situations de travail ;*
→ *des moyens sont à mobiliser pour assurer la mise en œuvre effective de la compétence.*

La notion de compétences mérite d'être appréhendée avec précaution compte tenu de sa complexité et de son caractère protéiforme. À ce jour, elle reste problématique et ne fait pas l'objet d'une définition partagée par les acteurs de l'emploi et de la formation.

1. UNE NOTION QUI NE FAIT PAS CONSENSUS…

L'état des connaissances, établi dans le cadre de l'expérimentation sur le transfert des compétences entre les métiers de boucher et de cuisinier, permet trois constats soulignant les difficultés d'appréhension de la notion de compétences (Chaintreuil, Gay-Fragneaud, 2020). Des **recherches bibliographiques** ont été effectuées, incluant à la fois des documents-cadres de politique gouvernementale (textes sur les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences[2]) ; des textes diffusés dans le contexte du Réseau emplois compétences animé par France stratégie (en particulier un rapport sur les compétences transférables et transversales, France stratégie/REC, 2017) ; des travaux de recherche ainsi que plusieurs études sectorielles approchant les questions de compétences, d'évolution des emplois et métiers, ainsi que les enjeux économiques.

1er constat : un usage majoritairement empirique
Quand la notion de compétences est mobilisée dans les sites Internet (d'orientation, des observatoires de branche…), elle s'appuie rarement sur une définition, les références théoriques, encadrés méthodologiques ou notes de bas de page étant peu fréquents.

Mais ressort un phénomène, que les psychologues ou les sociologues nomment « distorsion entre le prescrit et le réel » : les utilisateurs de la notion de compétences ont tendance à mettre en avant l'importance d'une définition commune (recommandation qui est donc de l'ordre du *prescrit*) alors que, dans les faits (*réel*), le concept est souvent utilisé sans définition préalable.

[2] Dans le cadre du Plan d'investissement pour l'avenir, les pactes régionaux d'investissement dans les compétences 2019-2022 constituent une contribution majeure aux enjeux de transformation afin de permettre aux personnes privées d'emploi de retrouver le chemin de la qualification en partant de leurs acquis, en visant des parcours de formation débouchant sur l'emploi, répondant aux besoins des entreprises, à partir de diagnostics des besoins renouvelés.

2e constat : une multitude de termes qui brouillent la compréhension

Pléthore d'expressions ont été construites à partir du terme « compétences » : compétences de base, compétences-clés, compétences transférables, compétences communes, compétences cœur de métier, compétences spécifiques, etc. Sans parler de termes voisins, renvoyant à des acceptions différentes et complémentaires, comme « capacités », « aptitudes », ou l'habituel triptyque « savoir-faire, savoirs, savoir-être ».

Cette multitude d'appellations ne donne pas forcément lieu à des définitions ; ou au contraire, certains écrits insistent sur les subtilités sémantiques. Ces tendances ne facilitent pas la lisibilité du champ des compétences…

D'autant plus que certaines appellations sont voisines en termes de sonorités (compétences *transversales*, compétences *transférables*) et que d'autres notions font l'objet de plusieurs appellations interchangeables ou aux significations très proches (compétences *communes*, compétences *transversales*)…

3e constat : deux conceptions idéologiques complémentaires

Dans le corpus documentaire étudié, le terme de compétences renvoie, suivant les institutions ou les individus qui l'emploient, à des fondements idéologiques qui peuvent être sensiblement différents.

Ces soubassements sont rarement explicités : les représentations sur la notion de compétences sont souvent implicites, voire non conscientisées.

Deux conceptions idéologiques apparaissent :

- Une première conception situe la notion de compétences au niveau de l'**individu**. C'est avant tout l'individu qui a la responsabilité de faire fructifier ses compétences : au travers de son parcours de formation et de ses expériences professionnelles, chacun est susceptible de construire et faire évoluer (actualiser) son *profil de compétences*. Cette approche s'inscrit dans un contexte d'évolution des logiques de gestion des ressources humaines, passées de la gestion par les « qualifications » (exécution de tâches prédéterminées, lien de subordination encadré par la fiche de poste) à la gestion par les « compétences » : individualisation de la relation au travail, responsabilisation du salarié – auto-contrôle, reporting, etc. (Mailliot, 2012).

Cette logique de responsabilisation de l'individu a cours aussi bien pour les actifs en emploi que pour les demandeurs d'emploi ; pour autant, chacun n'est pas entièrement livré à lui-même, disposant d'interlocuteurs (RH, consultants en carrière professionnelle, intermédiaires de l'emploi…) susceptibles de lui apporter des outils qui permettront l'identification, l'émergence ou le renforcement de ses compétences.

- Une deuxième conception, plus structurelle, postule que l'**environnement professionnel** (employeur, système d'acteurs de l'emploi) possède un rôle capital, voire premier, pour encourager le développement des compétences des individus ; en phase avec cette conception, on peut situer par exemple les notions de « site qualifiant »[3] ou d'« organisation apprenante »[4] (Lorent, Mahlaoui, 2016).
  Selon cette conception, c'est notamment la responsabilité des acteurs économiques (entreprises, organisations professionnelles) qui est en jeu à travers le paramétrage des activités à réaliser, le choix de modes de management appropriés, l'indication de critères de performance, le développement de conditions de travail positives, la mise à disposition d'outils et ressources favorisant l'affirmation des compétences des individus…

Plusieurs experts interrogés sur le sujet invitent à ne pas opposer ces deux conceptions, et proposent des définitions qui jouent sur leurs complémentarités.

2. … MAIS QUI COMPORTE CEPENDANT DES POINTS DE CONVERGENCE

Toutefois, deux dimensions clés apparaissent de façon récurrente parmi la multitude de définitions consultées.

Première dimension : un processus complexe qui articule expérience individuelle et situations de travail

« *La compétence est la* ***capacité d'une personne*** *à mobiliser et combiner ses connaissances et ses acquis – savoirs, savoir-faire, savoir-être – de manière autonome pour répondre à une* ***situation professionnelle donnée****.* »
(Une professionnelle de la construction des certifications)

[3] Ingénierie pédagogique développée en entreprise afin de faire acquérir – voire certifier – des connaissances et compétences professionnelles pendant les périodes de stages ou d'alternance, ceci dans une perspective de qualification.
[4] Ingénierie de mobilisation, de capitalisation et de transfert de l'expérience accumulée par l'entreprise et ses salariés, dans une perspective d'appui à son développement durable.

La compétence se construit en permanence, c'est un processus de « transformation » (Mailliot, 2012) et non pas une réalité en soi : elle se développe au moyen d'interactions, d'une part entre l'individu et son milieu professionnel, et d'autre part entre une situation de travail du moment et le recours à l'expérience acquise. En d'autres termes, toute compétence est faite de « transfert », mobilisant à la fois des points de repère antérieurs (connaissances précédemment développées, expériences de situations de travail voisines de la tâche à effectuer) et des capacités de réflexion ainsi que des intuitions pour traiter une situation nouvelle (le contexte d'exercice d'une activité/tâche étant susceptible de varier).
Selon Schwartz (2016), le processus de construction de la compétence s'alimente de plusieurs « ingrédients » :

- la mobilisation de savoirs théoriques au service d'une situation à gérer ;
- l'adaptation à la singularité de cette situation ;
- la confrontation entre les savoirs théoriques mobilisés et la situation nouvelle sur laquelle le professionnel va devoir s'exercer ;
- la prise de recul auto-évaluative (comment le professionnel jauge sa façon de réagir face à la situation de travail nouvelle) ;
- la consolidation du travail à réaliser, à partir de toutes les ressources de l'individu (acquis antérieurs, motivations, etc.) ;
- un ajustement des modalités d'intervention par rapport à l'environnement de travail (contraintes de réalisation).

Pour résumer, le processus de construction de compétences à l'œuvre dans le traitement d'une tâche est fait à la fois de reproduction (tirer profit de l'expérience antérieure) et de singularité (s'adapter aux caractéristiques de la situation de travail).

Deuxième dimension : des moyens à mobiliser pour assurer la mise en œuvre effective de la compétence

« *Une compétence est une capacité à réaliser une action donnée selon* ***des critères d'efficacité et de qualité*** *[…]. Cette compétence s'appuie sur* ***des ressources*** *apportées par la personne et par l'organisation dans laquelle la compétence s'exerce.* »
(Commission nationale des certifications professionnelles, CNCP)

Étant entendu que la compétence s'inscrit dans un processus complexe, articulant expérience passée et instant présent, capacités individuelles et ressources collectives, intuition et prise de recul, la mobilisation de moyens pour conforter ce processus est jugée essentielle par les experts de la thématique.
L'analyse de la pratique professionnelle semble être la clé de voûte de l'outillage à mettre en place pour accompagner l'identification et le développement des compétences. Ce besoin en analyse gagne en pertinence avec l'exacerbation de « tensions » dans le monde du travail actuel : injonctions à la performance et à sa progression, agilité, évolution des profils de poste (exigences accrues en matière de compétences des candidats, surcroît d'activités des actifs en emploi), auto-contrôle, etc.

Les modalités de recueil de la pratique professionnelle peuvent prendre des formes variées : accompagnement RH, bilans de compétences, groupes de discussion, *reporting* personnel, bilans d'évaluation (en particulier avec les managers de proximité), etc. Plusieurs principes semblent nécessaires à une démarche d'analyse des pratiques et à la construction des compétences, tels que le fait :

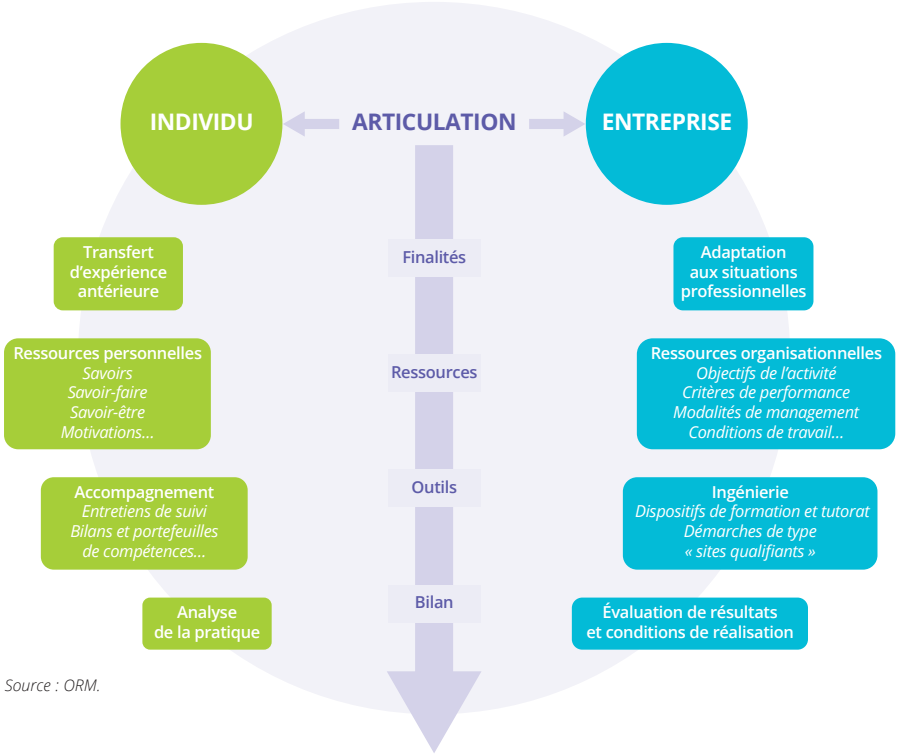
- de ne pas être en permanence dans l'action (pour prendre du recul, s'améliorer par l'itération…) ;
- de pouvoir identifier ses difficultés et axes de progrès ;
- de reconnaître le travail bien fait ;
- de bénéficier de l'intelligence collective (pour identifier d'autres façons de faire, résoudre ensemble des problèmes…).

Plus largement, il s'agit de favoriser l'explicitation, la prise de conscience, le questionnement sur sa façon de faire…

Dans la définition de la CNCP mentionnée précédemment, l'établissement de critères d'efficacité et de qualité est mis en avant comme inhérent au processus de construction de compétences. S'agissant de la mise en œuvre des compétences d'actifs en emploi, cette formulation de critères repose en bonne partie sur une démarche d'explicitation que doit conduire l'entreprise, en partant notamment de la formulation d'enjeux (sectoriels, institutionnels, de service), de finalités d'action (par exemple assurer la pérennité, l'indépendance, la croissance, la rentabilité, la notoriété ou la qualité d'un produit ou service), d'objectifs techniques (attendus de l'activité à réaliser, en particulier en termes de résultats à atteindre), de conditions de réalisation de l'activité (ressources variées mobilisables par l'entreprise), etc.

Le schéma ci-dessous déroule le processus de mise en œuvre des compétences.

SCHÉMA 1 **LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES**



Source : ORM.

Ce processus concerne à la fois le contexte d'**entreprise**, dans lequel s'exerce l'activité, et l'**individu** qui la réalise.

La mise en œuvre nécessite l'**articulation** de moyens mobilisés par les parties prenantes. Le processus de mise en œuvre des compétences s'inscrit dans une double finalité : il s'agit de convoquer les éventuelles expériences antérieures en lien avec l'activité à produire (*transfert d'expériences antérieures*) ; ceci en concordance avec le contexte de l'activité (*adaptation aux situations professionnelles*).

Mettre en œuvre la compétence suppose de mobiliser les **ressources** individuelles et institutionnelles qui favoriseront l'émergence et le développement de la compétence de l'individu, en veillant à l'efficacité et la qualité de l'action : ces ressources sont à la fois directement liées à l'activité à réaliser (perspectives stratégiques : objectifs de l'activité, enjeux pour l'entreprise, critères de performance…), au contexte de réalisation de celle-ci (modalités de management, conditions de travail…) et aux points de repère de l'individu (aptitudes développées par le passé – de l'ordre des savoirs, savoir-faire ou savoir-être –, motivations…).

3. LA NOTION DE BLOCS DE COMPÉTENCES DÉSORMAIS CENTRALE

À la notion de compétences vient s'ajouter celle de **blocs de compétences**. Notion qui apparaît pour la première fois dans un texte législatif le 5 mars 2014 relatif à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.
L'article L. 6113-1 du code du travail créé par la loi n° 2018-71 du 5 septembre 2018 précise que « *les certifications professionnelles sont constituées de blocs de compétences, ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées* ».

Pour France compétences – autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage –, la notion de bloc renvoie à « *un agrégat d'éléments identifiables, solidaires et non détachables. Il permet ainsi, telles des briques, une construction progressive de parcours professionnels et leur capitalisation* ». La brique vient définir ici la notion de bloc et rajoute l'idée d'éléments « *solidaires et non détachables* » qui interroge de fait sur la possible modularisation des certifications (France compétences, 2019).
Selon France compétences, les blocs de compétences représentent une modalité d'accès modulaire et progressive à la certification, dans le cadre d'un parcours de formation ou d'un processus de VAE, ou d'une combinatoire de ces modalités d'accès. Ils permettent également l'inscription dans une logique de filière de formation.
Selon une logique professionnalisante et par le fait qu'ils sont constitués de compétences professionnelles, les blocs de compétences facilitent l'accès et l'adaptation à un métier visé.

Les compétences transversales, inhérentes à la plupart des métiers (capacité à travailler en équipe, en autonomie ; à communiquer avec son environnement professionnel…) et les compétences transposables à plusieurs situations de travail ou à plusieurs métiers, permettent la mobilité et la reconversion professionnelle. Cela inscrit les blocs de compétences dans une logique d'employabilité permettant l'adaptation au changement tout au long de la vie professionnelle.
L'intégration des blocs de compétences dans les référentiels a des incidences sur la construction des certifications mais aussi sur les référentiels métiers, voire la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Cela pose la question de l'homogénéisation, ou du moins de la correspondance, des référentiels de formation avec les référentiels métiers. Et, en creux, la question du signal social que pourront émettre les blocs de compétences auprès des entreprises, tout comme l'ont fait jusqu'à présent les diplômes.

4. LA NOTION DE TRANSFÉRABILITÉ DE COMPÉTENCES COMME APPUI À L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS

L'évolution des formes d'organisation du travail (travail en mode projet, polyvalence…) incite les entreprises à souhaiter davantage de compétences **transversales**, mais aussi des compétences **transférables** d'un métier à un autre. Cette notion de transférabilité implique de distinguer les compétences **communes** entre métiers et, par opposition, les compétences **spécifiques** :

- les compétences communes sont entendues comme des compétences qui se retrouvent dans plusieurs métiers distincts, et font donc référence à de possibles points de convergence entre eux ;
- les compétences spécifiques désignent des compétences qui sont considérées comme propres à un métier (comparativement à un autre). Elles confèrent à ce métier sa spécificité.

Des compétences transférables peuvent être identifiées parmi les compétences communes entre deux métiers.

Toutefois, deux types d'éléments peuvent être examinés pour jauger du « degré de transférabilité » d'une compétence.

D'une part, il s'agit de vérifier si cette compétence a la même importance d'un métier à l'autre : une compétence peut être en effet « cœur de métier » pour l'activité d'un métier, et être « complémentaire » pour un autre métier :

- les « compétences cœur de métier » représentent des compétences indispensables à l'exercice du métier ;
- les « compétences complémentaires » sont également importantes, mais moins centrales pour l'exercice du métier.

D'autre part, il convient de prendre en compte les conditions d'exercice d'une compétence, car elles peuvent varier d'un métier à l'autre en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, du contexte d'exercice de l'activité, etc. Une compétence n'ayant d'existence que dans la situation professionnelle dans laquelle celle-ci est mise en œuvre, sa transférabilité doit être envisagée en tenant compte du contexte.

5. UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES

Les compétences et blocs de compétences peuvent se retrouver dans des référentiels « métier » tout comme dans des référentiels « formation ». Cependant, un bloc de compétences, censé être un regroupement cohérent d'activités et de tâches professionnelles, lisible et évaluable (*cf.* loi du 5 septembre 2018 précédemment citée), ne correspond pas encore toujours à une unité de diplôme, capitalisable et s'intégrant dans un parcours de formation. En effet, l'articulation entre blocs de compétences et unités certificatives n'est pas toujours claire (Kogut-Kubiak, 2018).

Les référentiels métiers sont multiples et aucun n'est universellement admis : référentiels métiers élaborés par les observatoires de branches professionnelles, référentiel ROME de Pôle emploi, référentiel européen ESCO… Côté formation, le RNCP[5] et le Répertoire spécifique[6] y font référence mais, là encore, la dichotomie emploi-formation perdure.

[5] Le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) a pour objet de tenir à la disposition des actifs, des entreprises et des acteurs de la formation professionnelle et de l'emploi une information constamment à jour sur les diplômes et les titres à finalité professionnelle ainsi que sur les certificats de qualification professionnelle figurant sur les listes établies par les commissions paritaires nationales de l'emploi des branches professionnelles.

[6] Le Répertoire spécifique a pour objet de tenir à la disposition des actifs, des entreprises et des acteurs de la formation professionnelle et de l'emploi une information constamment à jour sur les habilitations et certifications complémentaires aux certifications professionnelles enregistrées au RNCP.

Le C2RP, Carif-OREF des Hauts-de-France, a réalisé un tour d'horizon des caractéristiques des principaux référentiels compétences « métiers » et « formations » disponibles (C2RP, 2020). Il a repéré et analysé 35 référentiels afin de dégager des grandes tendances :

- les branches professionnelles sont très actives sur le sujet notamment à travers leurs observatoires prospectifs ;
- globalement, les référentiels sont toujours « validés » à travers la mobilisation d'experts de différents horizons/métiers, ce sont des constructions collectives ;
- les fréquences de mise à jour sont extrêmement variables et dépendent de la « force de frappe » des auteurs, compte tenu du travail considérable que cela représente.

Les principaux objectifs des **référentiels de compétences « métiers »** ont été repérés. L'ambition affichée est souvent de constituer un socle pour la création d'autres outils internes aux entreprises, cabinets RH, etc. Ces référentiels ont une visée purement opérationnelle (utilisation pour des fiches de poste, etc.) mais également d'aide à la décision, surtout lorsqu'ils sont sectoriels et sont utilisés par les instances de branche pour piloter les orientations en matière de formation et d'accompagnement.

Le C2RP note aussi que, de manière générale, l'objectif des **référentiels de compétences « formations »** est de cadrer le contenu des certifications mais aussi de tenir à disposition une information constamment à jour sur le sujet. En effet, les contenus de formation sont susceptibles d'évoluer régulièrement pour s'adapter aux diverses évolutions des métiers et du marché du travail. De nouvelles certifications sont constamment créées pour répondre à ces évolutions.

Le cadre législatif du RNCP indique que « *les certifications professionnelles enregistrées au Répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un référentiel d'activités qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un référentiel de compétences qui identifie les connaissances et les compétences, y compris transversales, qui en découlent et un référentiel d'évaluation qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis* ».
Pour autant, dans les référentiels des certifications figurant au RNCP, il n'existe pas aujourd'hui d'homogénéité globale des contenus, du fait de la diversité des rédacteurs. Les listes de compétences, capacités, indicateurs, etc., sont, de fait, plus ou moins détaillées et déclinées.

Aujourd'hui, France compétences ambitionne que le projet de certification professionnelle soit :

- mis en œuvre en réponse à un besoin, existant et prospectif, en compétences exprimé par les acteurs professionnels de chaque secteur ou avéré sur le marché du travail ;
- fondé sur une démarche d'ingénierie de développement des compétences (et non sur une logique d'ingénierie de formation ou de contenus pédagogiques) ;
- le résultat d'une démarche d'ingénierie de certification qui débute par une analyse socioéconomique, à la fois concrète et prospective, des besoins du marché du travail débouchant sur une analyse méthodologique de l'activité professionnelle et d'une description détaillée d'un ou plusieurs emplois types donnés ;
- matérialisé par des référentiels qui décrivent l'ensemble des compétences requises pour l'exercice des activités professionnelles identifiées et qui présentent des situations d'évaluation qui permettent de mesurer ou d'apprécier, à l'aide de critères adaptés, l'atteinte des compétences précédemment définies.

Pour France compétences (2019), « *la compétence contribuant à la réalisation d'une activité, il convient de retenir que la cohérence du référentiel d'activités constitue les fondations du référentiel de compétences. Dans ce contexte, construire un référentiel de compétences sans passer par la formalisation préalable d'un référentiel d'activités et en transcrivant en langage "compétences" les finalités d'un programme de formation revient à poser un édifice sur du sable* ».

En résumé, la complexité de la notion de compétences est telle que, depuis de nombreuses années, elle fait l'objet de débats et suscite de nombreuses questions : l'entreprise est-elle seule à être capable de vérifier, valider et produire des compétences ? Quid du système scolaire ? Une opposition apparaît entre logique de formation et logique d'emploi, entre formation initiale et continue, entre l'école et l'entreprise (Céreq/Afdet, 2017).
Pour autant, des expérimentations sont lancées, des outils sont conçus, des démarches sont réalisées. Depuis plusieurs années, la compétence devient une thématique importante pour les Carif-OREF, qui ont pour mission d'outiller les pouvoirs publics et de les appuyer dans l'aide à la décision sur les questions emploi-formation.

03
EXEMPLES DE DÉMARCHES ENGAGÉES AU SEIN DU RÉSEAU DES CARIF-OREF

L'ESSENTIEL

- Les **Carif-OREF**, de par leur mission d'aide à la décision, sont mobilisés par les acteurs régionaux pour réaliser des outils ou initier des démarches centrées autour de la notion de compétence.

- Ces outils poursuivent différents objectifs :

→ *apporter un appui à l'**orientation** et l'évolution professionnelle ;*
→ *mieux identifier les **besoins en compétences** des entreprises ;*
→ *aider à la programmation régionale de l'**offre de formation**…*

- Dans les outils à **visée d'orientation**, la compétence n'est qu'une composante permettant de faire le lien avec le métier, **d'informer** sur les attentes des entreprises, ou encore d'identifier les métiers connexes et les formations liées au métier.

- Dans les outils ayant vocation à **identifier les besoins en compétences** des territoires, ou les possibilités de mobilités intermétiers, **l'analyse** de la compétence est en revanche centrale.

Dans le cadre du projet de mise en place d'un système d'observation des compétences, l'ORM s'est appuyé sur un tour d'horizon de l'existant dans ce domaine, notamment auprès des Carif-OREF, afin de tirer partie de l'expérience des autres structures déjà engagées sur cette thématique. Ce recensement ne se veut pas exhaustif mais ambitionne d'éclaircir le paysage des méthodologies mises en œuvre pour aborder cette notion de compétences dans le cadre d'approches opérationnelles.

Les outils ou démarches intégrant une entrée ou une analyse par les compétences développés par les Carif-OREF interrogés poursuivent des objectifs différents. Les principaux sont :

- Apporter un appui à l'orientation et à l'évolution professionnelle. Les cibles principales sont le grand public (étudiants, demandeurs d'emploi, personnes en reconversion professionnelle…) ainsi que les professionnels de l'accueil information orientation (AIO) proposant des services d'information, de conseil et d'accompagnement.
- Apporter des réponses aux besoins immédiats en compétences du marché du travail, sur des métiers en tension notamment. Les cibles principales sont les entreprises, les branches professionnelles, les OPCO, les décideurs locaux.
- Outiller les conseils régionaux pour la programmation de l'offre de formation régionale.

Dans les outils à visée d'orientation, la compétence n'est qu'une composante permettant de faire le lien avec le métier, d'informer sur les attentes des entreprises et les caractéristiques du métier, ou encore d'identifier les métiers connexes et les formations liées au métier.
L'analyse de la compétence est en revanche centrale dans les démarches ou outils visant, en premier lieu, l'identification des besoins en compétences ou l'identification de passerelles intermétiers.

1. DES OUTILS DONT LA VISÉE PRINCIPALE EST L'ORIENTATION

Cléor[7] en régions Bretagne, Centre - Val de Loire, Bourgogne - Franche-Comté, Hauts-de-France, Auvergne - Rhône-Alpes et Normandie

Cléor est un outil internet conçu par plusieurs Carif-OREF et déployé dans six régions. Cet outil permet, à partir d'un choix de métier, de secteur d'activité, de territoire ou selon le profil de l'utilisateur, de disposer d'informations actualisées sur les métiers qui s'exercent localement, leur tendance d'évolution, les recrutements en cours, ainsi que les évolutions professionnelles possibles entre métiers avec ou sans complément de formation.

Si l'internaute n'a pas d'idée précise quant aux choix professionnels, il a la possibilité d'accéder à une sélection de métiers personnalisée à partir de la formation, des **compétences** (choix parmi 15 blocs de compétences qui se déploient ensuite en plusieurs « sous-compétences ») ou des centres d'intérêt.

Après une présentation des métiers et des activités retenus, l'outil met à disposition l'information économique locale relative à la sélection (salaire, types de contrat…). Il permet également d'accéder à la liste des entreprises présentes autour du lieu de recherche, ainsi qu'à celles des formations dispensées et des moyens de transport pour s'y rendre. Une partie sur l'évolution du métier permet d'accéder aux « métiers proches », c'est-à-dire en lien avec les compétences mises en œuvre dans le métier recherché par l'utilisateur.

La notion de compétences est ici appréhendée à travers la nomenclature des fiches ROME de Pôle emploi. Les « métiers proches » définis dans l'outil se réfèrent aux « aires de mobilité » définies par Pôle emploi dans le cadre du ROME.

[7] www.cleor.org

Trace tes acquis[8] en région Bourgogne - Franche-Comté

Trace tes acquis est un outil numérique personnel, gratuit et sécurisé permettant à chacun d'identifier ses **compétences** et de valoriser son parcours professionnel. Les compétences sont identifiées selon les fiches ROME de Pôle emploi et son référentiel des 14 savoir-être professionnels. Il permet de retracer les étapes de son parcours professionnel, de décrire ses compétences, de s'auto-évaluer dans le domaine des langues et de l'informatique, de stocker des documents, de générer des CV ou encore de préparer un entretien professionnel. Le titulaire d'un compte sur cet outil peut l'actualiser et l'enrichir.

Choisir mon métier[9] en région Pays de la Loire

Ce site permet une entrée par **compétences** structurées en 15 catégories *ad hoc* génériques (ex. : Accueillir / Informer / Conseiller) qui se déclinent ensuite en compétences plus détaillées (ex : Accueillir, informer, orienter / Conseiller, donner un avis d'expert / Identifier un besoin du client). Le nombre de métiers comportant ces compétences est indiqué.
Pour chaque métier, sont précisés les « savoirs de base » et des données chiffrées et qualitatives sur l'emploi, le marché du travail et la formation.

2. DES DÉMARCHES DONT LA VISÉE PRINCIPALE EST L'IDENTIFICATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

Occitanie IA en région Occitanie

La Région Occitanie a mis en place, dans le cadre du Pacte, un projet d'outil sur les besoins en compétences et en formation en région. Le Carif-OREF a participé à ce projet porté par le Conseil régional en tant que partenaire, notamment pour l'analyse des besoins. Cet outil vise à appuyer les agents de la Région en charge de la commande de formation, par un rapprochement entre les compétences recherchées par les entreprises et celles couvertes par la commande régionale.

[8] www.tracetesacquis.org
[9] www.choisirmonmetier-paysdelaloire.fr

L'entrée dans cet outil se fait par le métier (ROME ou appellations métiers apparaissant dans les fiches ROME), avec une entrée territoriale (bassin d'emploi). Les compétences souhaitées pour le métier sélectionné sont extraites à partir des termes utilisés dans les offres d'emploi. Les principaux termes utilisés apparaissent dans un nuage de fréquence de mots, avec une indication sur la temporalité des offres (permettant de déduire d'éventuelles mutations de métiers). Une analyse des similarités avec les formations de la commande régionale se fait grâce à un calcul de « proximité sémantique » entre le contenu des offres et le descriptif des formations enregistré par les organismes de formation. Ce rapprochement sémantique permet d'identifier des expressions non présentes dans les formations, pouvant indiquer des besoins d'évolution de l'offre, ou d'ajustement des formations existantes.

Plate-forme d'identification des besoins des entreprises en région Centre - Val de Loire

En région Centre - Val de Loire, un projet quadripartite (porté par Pôle emploi, l'U2P et le Medef) visant l'identification des besoins en compétences des entreprises (IBC) a été défini dans le cadre de la stratégie du CPRDFOP. Ce projet constitue une expérimentation du PIC 2019-2022 et son portage opérationnel se fait au sein du Carif-OREF. Il poursuit plusieurs objectifs : fédérer les acteurs locaux, les sensibiliser à la notion de compétences, les aider à mieux définir les besoins existants, recueillir les données spécifiques et locales, pour, à terme, permettre d'orienter leurs décisions. Il est destiné aux entreprises de la région, ainsi qu'aux acteurs locaux accompagnant le développement des entreprises. Dans ce cadre, une plate-forme d'analyse et de recueil des besoins en compétences des entreprises a été créée et vient d'être en mise en fonction.

Cette plate-forme comprend deux volets. D'une part, un volet « Recueil » permet aux acteurs locaux, en lien avec les entreprises, de renseigner les besoins en compétences exprimés. Un algorithme permet ensuite de « rattacher » ces compétences à celles listées dans les référentiels métiers et formation existants, afin d'identifier les correspondances et les points de divergence. D'autre part, un volet « Analyse des besoins en compétences » permet de restituer l'information aux acteurs et décideurs locaux, via une entrée métier

(en famille professionnelle) et territoriale (zones d'emploi). Cette entrée présente les données socioéconomiques du métier, telles que les offres d'emploi, la tension du métier et les compétences les plus demandées par les entreprises (issues des remontées des entreprises et des offres d'emploi).

Système de recueil des besoins en compétences **en région Normandie**

Sur demande du Conseil régional, le Carif-OREF a développé un outil de recueil des besoins en compétences visant à mieux adapter la carte des formations régionales aux besoins du territoire. Cet outil est destiné aux agents du Conseil régional en charge de la commande de formation sur les territoires.

Le recueil des besoins exprimés par les entreprises s'appuie sur les agents territoriaux du Conseil régional et le réseau des conseillers de transition professionnelle[10]. Les besoins en compétences sont remontés dans une base de données qui permet de réaliser des « baromètres des besoins en compétences », avec une entrée par métier (famille professionnelle). Pour chaque métier, des éléments sont renseignés sur l'entreprise qui exprime ce besoin, la temporalité du besoin (depuis plus ou moins longtemps) et l'état du recrutement (difficultés de recrutement exprimées par les entreprises).

[10] Dispositif permettant au cours de la vie professionnelle de suivre une formation longue certifiante afin de changer de métier ou de profession. Source : www.transitionspro.fr

04
LES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES, LIMITES ET PRÉSUPPOSÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'OUTILS RÉGIONAUX

L'ESSENTIEL

- La mise en œuvre **d'outils opérationnels** à destination des acteurs régionaux, et mobilisant la notion de compétences, nécessite de questionner les aspects méthodologiques, d'avoir conscience de leurs limites et de poser certains présupposés.

- La compétence étant indissociable du contexte dans lequel elle est mise en œuvre, son **analyse purement automatisée** mérite d'être questionnée.

- Les compétences sont le plus souvent appréhendées à travers le **métier**, mais il existe différentes grilles de lecture de la notion de métier (qu'il s'agisse de celle de la Dares, de Pôle emploi ou des branches professionnelles).

- Recenser les **besoins en compétences** des entreprises est un exercice complexe qui peut être abordé selon des approches diversifiées, allant des remontées directes de l'expression des employeurs à l'analyse automatisée du contenu des offres d'emploi.

- Le croisement des différents référentiels métier ou formation se heurte à la question du degré de finesse dans l'analyse des compétences. En l'absence de grille de lecture homogène, la constitution de **regroupements** de compétences s'avère être un exercice complexe mais néanmoins nécessaire.

Les limites d'une approche automatisée de la notion de compétences

Comme évoqué précédemment, la compétence est située, elle s'éprouve dans la réalité, se manifeste dans l'agir. Comme le souligne Guy Le Boterf (1994), « *il n'y a de compétence que de compétence en acte », ce qui signifie que « la compétence professionnelle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire, elle est de l'ordre du savoir-mobiliser. Elle ne réside pas dans les ressources à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources face à une situation professionnelle. Elle est un savoir-agir* ».

Paradoxalement, les référentiels existants, sous forme de listes, partent du principe que la compétence est facilement repérable, identifiable et évaluable.

L'analyse croisée des différents types de référentiels est donc un exercice théorique, qui ne saurait se suffire à lui-même. La définition de la compétence, indissociable du contexte dans lequel elle est mise en œuvre, rend de fait toute analyse automatisée incomplète et insuffisante. C'est pourquoi la production d'une connaissance opérationnelle doit inclure, au-delà des analyses à grande échelle rendues possibles par l'intelligence artificielle, une part d'analyse qualitative, ainsi qu'une confrontation des résultats produits à la réalité exprimée par les acteurs du champ. Cette confrontation indispensable permet de mettre à l'épreuve de la réalité les référentiels théoriques et de tester l'hypothèse d'une possible mise en relation de ces référentiels.

Un « alignement » des référentiels est-il possible ?

L'analyse des référentiels métiers et des référentiels formations révèle l'absence de correspondance entre eux, qu'il s'agisse de leur structure, des terminologies employées, comme des nomenclatures métiers utilisées. Dès lors, il apparaît souhaitable, afin de fluidifier les liens entre emplois, offres d'emploi et formation, et plus largement entre les besoins des entreprises, la main-d'œuvre disponible et les formations visant à les ajuster, de chercher à homogénéiser ces approches, à partir d'une grille de lecture commune. Mais est-ce vraiment possible ? Différentes pistes de travail peuvent être explorées, et soulèvent autant de questionnements : faut-il passer par des regroupements en « blocs thématiques » communs ? Comment créer ces clés homogènes ? Quel niveau de précision ces blocs thématiques doivent-ils avoir ? Comment affecter les compétences à ces différents blocs ? Un système d'indexation automatisée est-il faisable ?

La notion de métier au cœur de l'analyse, mais de quels métiers parle-t-on ?
La notion de compétences est le plus souvent appréhendée à travers le métier dans lequel elle est déployée. Toutefois, les notions de blocs de compétences indépendants et de compétences transférables d'un métier à un autre peuvent inciter à considérer la compétence indépendamment du métier. Pôle emploi développe notamment des analyses mettant en relation l'offre et la demande de compétences, sans passer par la notion de métier (Pôle emploi, 2020).

Cependant, certains objectifs opérationnels comme l'identification des besoins en compétences ou la recherche de parcours de mobilités professionnelles permettant, entre autres, de réduire des tensions sur le marché du travail, renvoient à des analyses centrées sur la notion de métier. En effet, cette clé d'entrée permet de mettre en relation le marché du travail, la formation, les besoins des entreprises, ou encore d'analyser les parcours de mobilité professionnelle.

Pour autant, il n'existe pas de grille de lecture unique de la notion de métier. Ainsi, l'analyse conjointe de l'emploi et du marché du travail (permettant notamment d'étudier la question des métiers en tension) se base principalement sur la **Nomenclature des familles professionnelles (FAP)**, conçue par le ministère en charge du Travail (Dares) spécifiquement dans cet objectif. Cette nomenclature regroupe des professions qui font appel à des compétences communes sur la base de « gestes professionnels » proches. Elle rapproche le **Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)**, créé par Pôle emploi pour classer les offres et les métiers recherchés par les demandeurs d'emploi, des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS), nomenclature utilisée par l'Insee dans ses enquêtes. Le ROME constitue un des principaux référentiels sur lesquels une analyse peut se baser pour appréhender les compétences métiers. Par ailleurs, les **branches professionnelles** produisent des référentiels métiers spécifiques à leurs propres activités, utilisant des nomenclatures et des appellations *ad hoc*.

Le lien entre les métiers et les formations : le lien théorique n'est pas le lien observé

Le lien entre métiers et formations soulève également un certain nombre de questionnements qui sous-tendent toute analyse de la relation emploi-formation. Il existe différentes manières d'aborder ce lien. Un **lien théorique** associe une certification, ou plus largement une formation, à un ou plusieurs métiers auxquels la formation est censée préparer. Mais ce lien est différent du **lien observé**, qui identifie les métiers réellement exercés à l'issue d'une formation, car de nombreuses études ont montré, au plan national comme au plan régional, qu'une part importante de la population en emploi n'exerce pas le métier auquel elle s'est formée.[11]

- Le lien théorique entre une formation et un ou plusieurs métiers peut s'appréhender via les ROME mentionnés de manière réglementaire par les certificateurs dans les référentiels. Concernant les formations non certifiantes, qui ne sont pas automatiquement rattachées à des ROME, ce passage peut se faire via le lien entre les Formacode[12] et les ROME.
- Le lien réel peut s'observer via l'Enquête emploi de l'Insee, mais celle-ci ne permet pas d'approcher finement la certification puisque la seule donnée existante concerne le lien entre la spécialité de formation des personnes et le métier qu'elles exercent.

Comment recenser les besoins des entreprises ?

Les démarches de recensement des **besoins en compétences** mobilisent différents types de sources. Ils peuvent être appréhendés à partir des termes utilisés par les employeurs dans les offres d'emploi ou à partir de l'expression directe des entreprises, le plus souvent collectée par des acteurs intermédiaires. Le choix de l'analyse des offres d'emploi implique un recours à l'intelligence artificielle, permettant une immédiateté et une plus grande richesse de l'information (Big data). Toutefois l'identification des compétences au sein même des entreprises dépend d'une stratégie interne et peut se révéler complexe à définir, les entreprises n'ayant pas toujours la capacité à caractériser précisément leurs besoins.

---

[11] L'outil Mét@For de l'ORM permet d'approfondir la mise en relation de ces deux types de lien dans les différents métiers ou filières de formation (www.orm-metafor.org).

[12] Le Formacode (thésaurus de l'offre de formation) est un outil d'indexation et de référence pour tous les acteurs de la formation professionnelle. Il a été créé pour transposer le langage courant en un langage dépourvu d'ambiguïté et proposer le résultat le plus fin à une recherche documentaire. Il établit notamment des correspondances avec le ROME de Pôle emploi (https://formacode.centre-inffo.fr).

Les démarches recensées intègrent souvent une entrée territoriale infrarégionale. Il semble en effet pertinent de distinguer les **spécificités territoriales en matière de besoins en compétences** des entreprises, qui sont dépendantes du tissu économique local.

Appréhender la notion de compétences « à grande échelle » : des regroupements nécessaires

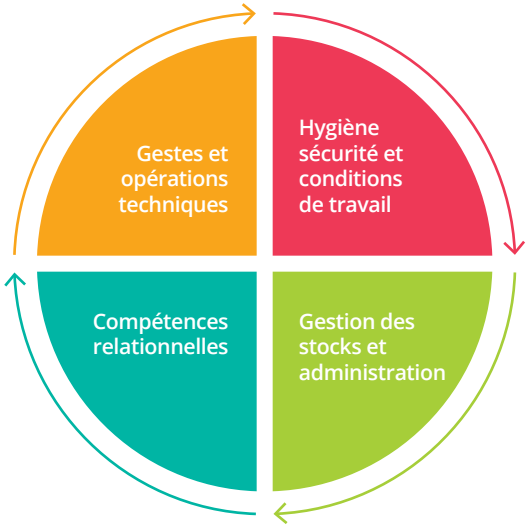
Les analyses centrées sur la notion de compétences à travers différents référentiels se heurtent à la question du degré de finesse dans la description des compétences. Dès lors que l'on cherche à mettre en relation des descriptifs détaillés de compétences liées à un métier, une formation, une offre d'emploi, un profil de demandeur d'emploi, qui ne sont de surcroît pas basés sur une grille de lecture homogène, il apparaît nécessaire de constituer des regroupements, ou blocs thématiques, afin d'élargir la focale.

Les blocs de compétences, désormais structurants dans les référentiels de certification, illustrent cette nécessité de regroupements. Par ailleurs, Pôle emploi conduit depuis plusieurs années des travaux visant à élaborer une matrice de regroupements des compétences identifiées dans les référentiels ROME, intitulés « nœuds de compétences ». Cette grille est actuellement composée de 53 nœuds de compétences à un premier niveau, et 360 à un second niveau.

Par ailleurs, dans le cadre de l'expérimentation menée par l'ORM sur les compétences transférables entre les métiers de cuisinier et de boucher, quatre blocs thématiques ont été constitués afin de structurer l'analyse et d'identifier les compétences communes et spécifiques entre les métiers.

Pour ce faire, un alignement entre référentiels a été effectué (ROME, ESCO et Fafih – ex-OPCA de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs), ainsi qu'une classification par blocs de compétences thématiques. Cette classification ayant pour objectif une lisibilité des compétences communes. Cette même classification a été considérée du côté des référentiels des formations (RNCP), permettant ainsi un repérage dans le domaine de la formation. Ces blocs thématiques de compétences peuvent être, par ailleurs, dupliqués à d'autres métiers que ceux de boucher et cuisinier.

SCHÉMA 2 **LES QUATRE BLOCS THÉMATIQUES ISSUS DE L'ANALYSE DES COMPÉTENCES**



Source : ORM.

CONCLUSION

La compétence devenant centrale dans l'analyse de la relation emploi-formation, les acteurs de l'action publique et du monde économique doivent pouvoir s'appuyer sur un ensemble de connaissances permettant de saisir au plus juste cette notion, qui fait partie du langage commun mais pourtant ne génère pas de consensus dans sa définition, un écart existant entre l'objet appréhendé de manière théorique et les pratiques des entreprises.

Les difficultés de recrutement dans certains métiers sont telles que les entreprises ont intérêt à réaliser un état des lieux et à assurer un suivi régulier de leur besoins en compétences tout comme des compétences détenues par les individus. Et ce, *in fine*, dans une logique de compétitivité pour l'entreprise et d'employabilité pour les individus.

L'observation a ainsi un rôle crucial à jouer dans la relation emploi-formation-compétences.

BIBLIOGRAPHIE

Bremond F., Gay-Fragneaud P. *et al.*, *Quels enjeux et préconisations pour les métiers en tension en région ?*, tome 1 : *Domaines de la production*, ORM, « Grand angle », n° 11, octobre 2018

C2RP, « Les compétences : éléments de cadrage », *C2veille*, mai 2019

C2RP, « Les référentiels de compétences », *C2veille*, février 2020

Chaintreuil L., Gay-Fragneaud P. *et al*. *Quels enjeux emploi-formation-compétences pour les métiers emblématiques de l'OIR Naturalité ? Secteurs de la chimie, de l'agroalimentaire et de l'alimentation*, « Grand angle », n° 21, juin 2020

Céreq/Afdet, *Les Blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle : un état des lieux*, « Céreq échanges », n° 4, janvier 2017

France Compétences, *Note sur les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation*, juin 2019

France Stratégie/Réseau emplois compétences, *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?*, avril 2017

Kogut-Kubiak F., *Les Blocs de compétences, une notion floue. Point sur la réforme professionnelle*, Céreq, février 2018

Le Boterf G., *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Éditions d'organisation, 1994

Lorent P., Mahlaoui S., « Ces maïeuticiens que sont les tuteurs cadres du travail social », *Éducation permanente*, n° 206, mai 2016

Mailliot S., « Penser les processus de changement à travers l'expérience de la mobilité professionnelle, de l'objet discursif à l'activité de transition », thèse de doctorat (Aix-Marseille Université, Université de Provence, École doctorale 356, « Cognition, langage, éducation », Ceperc, CNRS, Institut d'ergologie), soutenue publiquement le 13 janvier 2012

Ministère du Travail, « Le plan d'investissement dans les compétences. Un investissement sans précédent en faveur des publics les plus éloignées de l'emploi », 2018

Pôle emploi, « Quelles compétences pour quels territoires ? », *Éclairages et synthèses*, n° 58, mai 2020

Pôle emploi, « L'approche compétences. L'évolution du ROME et des services de Pôle emploi pour répondre au besoin de s'affranchir d'une approche métier », support de présentation, Séminaire méthodologique d'analyse du travail (SEMAT), Céreq, Marseille, 19 octobre 2018

Schwartz Y., « Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble », *in* Wittorski R. (dir.), *La Professionnalisation en formation. Textes fondamentaux*, Presses Universitaires de Rouen et du Havre, 2016, p. 169-202

LES COMPÉTENCES : COMMENT LES DÉFINIR ? COMMENT LES OBSERVER ?

PISTES DE RÉFLEXION POUR L'ÉLABORATION D'OUTILS RÉGIONAUX

La notion de compétences fait toujours débat. Devenue centrale dans un contexte de mutations économiques et sociales importantes, elle se doit d'être interrogée dès lors qu'elle est mobilisée à des fins opérationnelles. L'ORM, dans son rôle d'appui aux politiques publiques, propose ici un cadre théorique et méthodologique pour la mise en œuvre d'outils régionaux centrés autour des compétences, et visant à faciliter les transitions professionnelles et l'accès/le retour à l'emploi.

PRÉFET DE LA RÉGION PROVENCE- ALPES- CÔTE D'AZUR
Liberté Égalité Fraternité

ORM

RÉGION SUD PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR

Observatoire Régional des Métiers
22, rue Sainte Barbe - CS 60589 - 13205 Marseille Cedex 01 - Tél. 04 96 11 56 56 - E-mail info@orm-paca.org
Retrouvez l'ensemble de nos publications en ligne sur : www.orm-paca.org