

Compétences-Talents-Employabilité

Jacqueline BERGERON

Oser les compétences, c'est oser faire des liens entre des concepts et leurs différentes dimensions, c'est oser être créatif, c'est oser être pragmatique pour une meilleure efficacité de la gestion des parcours et des carrières.

J'ai choisi ainsi de phosphorer avec vous autour de trois mots aujourd'hui concepts clés Compétences/Talents/Employabilité afin qu'ensemble nous puissions les mettre en regard

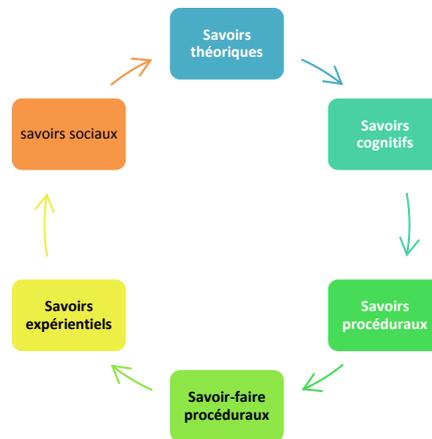
Du côté des compétences

Au cours des années 80_90 **l'approche par compétences** suscite en Europe une réflexion importante dans les choix managériaux des entreprises. Un peu plus tard dans les années 2000 avec **l'arrivée du processus de Bologne et l'implantation du système LMD** (dont il faut rappeler que la finalité est une organisation des cursus d'études en trois cycles) dans les universités, on envisage l'approche par compétences pour **structurer les enseignements**, transformer **l'ingénierie de formation** et penser différemment **l'accompagnement des étudiants**.

S'y ajoute progressivement le phénomène de **professionnalisation qui devient une mission à part entière de l'université et constitue un des points centraux** du LMD, il s'agit alors **d'articuler le monde de l'éducation à celui de l'économie de manière formelle** sur les plans institutionnels et académiques. Avec cette approche il faut amener les équipes enseignantes à modifier leurs méthodes pédagogiques, à faire en sorte que les choix soient pluridisciplinaires, on change ainsi progressivement mais de façon certaine de paradigme dans l'enseignement supérieur.

La logique de compétence est une **logique idéographique** qui obéit à des représentations et les idéogrammes sont encore loin, à l'heure actuelle, d'être communs au monde de l'entreprise et à celui de l'université. On voit cependant et nécessairement que, quelques soient les idéogrammes utilisés, il y a un maillage étroit à opérer entre l'université, l'entreprise et d'autres environnements d'apprentissages

Une proposition d'idéogramme du concept de compétence¹



¹ Savoirs théoriques : compréhension, interprétation des problèmes, transfert cognitif....)

Savoirs cognitifs : traitement de l'information, transfert d'éléments de connaissances, raisonnement....

Savoir procéduraux : Savoir comment procéder

Savoir-faire procéduraux : Savoir comment agir, comment procéder face à la situation problème

Savoir expérientiels : agir tiré de l'expérience au travail

Savoir sociaux attitude face à la tâche

L'approche pas compétences implique de nouveaux positionnements

- ✓ **Un rôle actif des personnes en formation** : elles n'ont plus seulement droit à la formation mais sont à l'origine du droit et du devoir d'être acteur à part entière de leurs parcours de formation et de leurs parcours professionnels
- ✓ **La contextualisation de l'action des formés au sein de situations de travail ou de résolution de situations problèmes effectives**
- ✓ **Un repositionnement apprenant-enseignant qui impliquant une nouvelle relation pédagogique**
- ✓ **L'introduction de la notion majeure d'accompagnement** en formation, **qui est un accompagnement vers, par et au changement** au sein des situations transitoires que vivent les personnes dans leurs parcours de vie. De transmetteur de connaissances, les enseignants deviennent des accompagnateurs aidant à comprendre, organiser et construire les trajectoires formatives et professionnelles

Si du côté de l'entreprise la notion de compétences reste largement reliée à celle de construction de connaissances associant une capacité à être en situation de travail, du côté de l'université cette notion est souvent liée à celle de performance elle-même liée à l'efficacité au travail. On constate également depuis quelques années, en particulier sur les postes à responsabilité la montée de la notion de potentiel (notion restant très floue) qui tend à devenir un moyen privilégié par l'entreprise pour différencier des individus ayant en théorie les mêmes compétences mais dont les performances ne sont pas les mêmes. La notion de potentiel irait ainsi au-delà des compétences en essayant de repérer une sorte de capacité générale d'apprentissage et d'adaptation d'un individu qui peut, dans un temps généralement assez court, être capable de transfert immédiat de ses ressources personnelles pour résoudre des situations problèmes en situations de travail. Dans ce contexte c'est la capacité créative qui est mise en avant et les éléments qui y sont liés (démarche singulière de la personne, ses outils

opérateurs...etc...). Cette approche relève généralement d'un très haut degré d'employabilité.

En ce sens l'employabilité se traduirait par une dynamique très personnelle qui use de ses propres moyens (y compris de ses passions) pour donner le meilleur d'elle-même au travail. Potentiel et employabilité sont ainsi deux notions mitoyennes et dépendantes l'une de l'autre

L'apprentissage, la mise à jour des compétences, l'engagement, la responsabilité, l'initiative, la créativité sont des idéogrammes essentiels du développement du potentiel.

Cette évolution de la notion de compétences vers celle de potentiel engage actuellement et de plus en plus vers ce que l'on appelle les talents. C'est dans un contexte de développement de l'hyper compétition, du poids croissant de l'innovation à l'échelle mondiale qu'émerge cette notion dans le secteur économique, nécessitant de s'appuyer sur ses ressources créatives des personnes pour répondre aux exigences de plus en plus hautes de nouvelles générations de produits et services.

L'approche par les talents à l'université

Ce contexte économique incite, dès l'université (voir avant) à mettre l'accent sur l'émergence des talents des étudiants plus que sur les résultats obtenus dans le cadre de « simples » restitutions de cours ou de notions/concepts abordés dans un programme. C'est dans la mise en place d'accompagnements singuliers que peut trouver place cette approche managériale de l'étudiant par les talents : le talent c'est ce qui fera la différence sans doute déjà dès l'embauche....

L'approche par les talents à l'université implique de détecter ce que la singularité de chaque étudiant, ce qui l'amène à faire différemment des autres. Le talent serait en quelques sortes l'excellence (la compétence au plus haut niveau) plus la différence. Identifier, mettre en valeur les talents des étudiants implique de les accompagner pour cultiver leur propre style tout au long de leur parcours d'études.

Il s'agit ainsi d'une démarche projective, investigatrice de soi permettant d'identifier sa singularité personnelle, ses caractéristiques individuelles au service d'un projet, d'une carrière envisagée, d'une cible de professionnalisation (G. LEBOTERF). . Le style de chacun n'existe pas seulement au hasard des singularités, il est le fruit d'un travail conduit sciemment et patiemment par l'étudiant pour identifier et développer ce qu'il fait mieux (ou peut faire mieux) et plus facilement que les autres, ce qui lui permet d'obtenir un avantage compétitif. C'est en quelque sorte la signature d'une identité professionnelle, le style pourrait se rapprocher du « savoir être » au plus haut degré de la compétence.

Les talents exigent de mobiliser trois catégories de facteurs :

- Des facteurs internes à l'individu impliquant la mobilisation de ses ressources, qualités individuelles qui feront la différence. C'est le socle des talents qui sont relativement hétérogènes et que l'on peut faire émerger dans le cadre de l'accompagnement en formation
- Des facteurs externes : par la création d'un environnement favorable à l'introspection dans la perspective d'une performance individuelle de plus haut niveau. Il faut ainsi mettre à disposition les meilleures spécialités, les environnements d'apprentissage et d'épanouissement périphériques aux disciplines de spécialités pour permettre un état de « plaisir narcissique » susceptible de développer un indice élevé de confiance en soi dans le cadre de ses études.

Facteurs relationnels (internes et externes) : ce sont les conditions et situations qui favorisent l'interaction du talent avec les autres ressources de l'organisation, qui permettent le maillage entre les talents dont dispose une organisation.

Manager les talents ne saurait se réduire à détecter et sélectionner les meilleurs étudiants, il s'agit au contraire de permettre à chaque étudiant d'identifier son patrimoine (naturel, hérité de son parcours de vie, de son histoire...) pour le cultiver et le développer. L'héritier hérite de lui-même ! Chaque étudiant possédant des qualités exceptionnelles en lien avec sa trajectoire

formative et future entrée dans le monde du travail, il faut assurer l'investissement personnel qui permettra de mettre en valeur ces qualités qui sont des ressources incorporées. On ne peut les extraire et encore moins les évaluer comme l'on évaluerait le niveau de connaissance, d'habileté ou de savoir-faire dans la compétence.

Le talent ne peut être mis en œuvre que par l'étudiant lui-même dans le cadre de situations formatives pertinentes, motivantes et performantes qui lui sont proposées tout au long de son parcours en formation. Il y a ainsi dans la notion de développement de talents, celle de défi à relever.

Pour ouvrir sur la suite.....

Une proposition d'idéogramme de la notion de Talent

