

L'Afdet Pays de la Loire organise chaque année une conférence dont les thèmes ont pour ambition d'intéresser le monde économique (entreprises, branches...) et les acteurs de l'éducation et de la formation (collèges, lycées, CFA...) pour favoriser leur rapprochement et leurs échanges. En 2015, elle avait pour thème : « Les compétences comportementales dans les diplômes professionnels. De quoi parle-t-on ? Comment mieux les acquérir et les évaluer ? »

CONFÉRENCE

Les compétences comportementales dans les diplômes professionnels

La question des compétences comportementales, autrement appelées savoir-être, compétences sociales... se pose de longue date en entreprise et dans le champ de la formation sans toujours trouver de réponses satisfaisantes. Elle est liée à des enjeux individuels (l'employabilité des personnes, leur évolution professionnelle...) et collectifs (la qualité du service rendu par les entreprises et leur compétitivité, la satisfaction des clients, le bon fonctionnement et le développement des organisations...). Elle interroge les modalités de formation et d'évaluation en elles-mêmes tout autant que le travail conjoint des entreprises et des centres de formation et la place de l'apprenant.

L'Afdet a choisi de faire appel à Catherine Gay, auteure de l'étude : « Les compétences comportementales dans les diplômes professionnels : un savoir évaluable ? » (CPC études - 2012) pour aller plus loin en partant des questions suivantes : ces éléments relèvent-ils de la compétence au sens classique du terme ? Comment mieux les situer dans un référentiel de formation pour renouveler les modalités de leur acquisition et de leur évaluation ? Comment les acteurs de la formation et de l'entreprise peuvent-ils travailler ensemble sur le sujet ?

Les compétences comportementales, de quoi parle-t-on ?

Les descriptifs de métiers et de compétences dans le monde de l'entreprise et

de la formation font communément apparaître des compétences « transversales » dans de nombreux métiers. Celles-ci peuvent être de nature organisationnelle, méthodologique, relationnelle, managériale et concerner des aptitudes, des qualités, des attitudes, des centres d'intérêts, ...

L'entrée dans le concept de compétence par l'action en situation en vue de produire un résultat donné et la notion de combinaison des ressources dans l'action, plus que d'addition de ces ressources, fait aujourd'hui consensus. La compétence comportementale ne déroge pas à ce principe. Elle est située dans un contexte, lié à une situation et observable dans un ensemble de situations professionnelles données.

Trois catégories d'éléments sont observables : le résultat de l'action, la manière dont la personne réalise cette action et les explications qu'elle peut apporter sur sa façon de procéder ou sur les choix effectués. La compétence mobilise différentes ressources dans l'action. En fonction de la dominante de la compétence, les savoir-faire et les ressources mobilisées seront de natures différentes.

Ainsi, la compétence est-elle constituée de savoir-faire pratiques, techniques, procéduraux, méthodologiques, relationnels qui permettent de la caractériser et de la décrire (effectuer la découverte du client, interpréter l'ensemble des informations des systèmes numériques de contrôle centralisé pour les différentes activités de fabrication pilotées, transmettre une information...). Des ressources associées

sont également mobilisées pour agir au regard des exigences réelles du travail. Elles concernent des connaissances, des démarches d'analyse et de raisonnement (inductif, déductif) des ressources physiques, physiologiques et émotionnelles.

Sur ce dernier point, les travaux de Daniel Goleman* ont notamment permis de décrire ces ressources émotionnelles et d'en identifier différentes composantes :

- les ressources personnelles liées à la connaissance de soi et à la maîtrise de soi
- les ressources sociales liées à la manière de gérer nos relations aux autres : comprendre le point de vue des autres, s'intéresser à leurs préoccupations, ...

- l'« intelligence interculturelle » c'est-à-dire la capacité à prendre en compte des cultures différentes de la sienne et à établir des liens dans un contexte interculturel.

Si les savoir-faire peuvent facilement être décrits et faire l'objet d'évaluation, la description et l'évaluation des ressources de type émotionnelle sont à prendre avec précaution et à définir de façon spécifiée en fonction des finalités de leur usage.

En effet, plusieurs éléments d'ordre méthodologique sont à prendre en compte :
- une formalisation trop fermée des termes et des attendus de la compétence peut correspondre à une approche normative qui tendrait à imposer des types uniques de ressources et de mise en œuvre tandis

* D. Goleman. L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence. Paris, Editions Robert Laffont, 1997



© Afdet PDL

Les précédentes éditions

- Les jeunes face à l'autorité et au pouvoir en 2010 ;
- Hommes ou femmes, les métiers ont-ils un genre ? en 2011 ;
- Les liens entre formation, orientation et travail en 2012 ;
- La motivation des jeunes en entreprise et en formation en 2014.

que l'expérience montre que des approches multiples et des combinaisons différentes de ressources émotionnelles peuvent aboutir à des résultats correspondant aux attentes.

- les dimensions individuelles et structurantes, pour l'apprenant, des ressources émotionnelles doivent inciter à énoncer clairement la portée et les limites du cadre de la formation et de l'évaluation les concernant. Cela afin de respecter l'intégrité morale et psychologique de l'apprenant.
- une logique d'évaluation binaire (compétences acquises/non acquises) dans un nombre et un choix réduit de situations peut se révéler simplificatrice et inexacte en méconnaissant la complexité des processus de mobilisation de ces ressources et leur sensibilité à de multiples variables.

Quelle action conjointe des entreprises et centres de formation pour progresser ?

Le référentiel de certification et ses prescriptions constituent des ressources, nécessaires mais non suffisantes, à mobiliser par les acteurs de la coformation, que celle-ci s'exerce dans le champ scolaire, l'apprentissage ou la formation continue. Une action conjointe doit ensuite être conduite pour aller plus loin et s'efforcer de contextualiser les situations de travail, les compétences-clefs et les ressources associées présentes dans la formation. Les conditions d'évaluation de la compétence comportementale demeurent

celles de l'évaluation de la compétence professionnelle en général :

- Identification claire de ce qui doit être évalué en lien avec des situations professionnelles,
- Appui sur des critères en lien avec les résultats attendus de l'activité professionnelle.
- Intégration de toutes les dimensions (savoir-faire multiples, connaissances, démarches d'analyse et de raisonnement, ressources émotionnelles, physiques et physiologiques) dans l'expression de la compétence et des critères qui l'accompagnent

Pour former, en entreprise et en centre de formation, et viser l'acquisition de ces compétences dans toutes leurs dimensions, il faut, outre les éléments repris ci-dessus, réunir plusieurs conditions :

- une démarche pédagogique qui place les apprenants dans des situations professionnelles multiples relevant des mêmes compétences comportementales, pour leur permettre d'analyser leurs expériences et leur comportement dans ces situations via l'autopositionnement et l'évaluation formative, et leur apporter un retour raisonné au regard des compétences attendues
- une approche non normative des ressources émotionnelles et de la dimension comportementale mobilisées dans les compétences professionnelles. Cela afin de prendre en compte les personnes telles qu'elles sont sans figer un bon et un mauvais comportement.

Cette approche nécessite de travailler et d'évaluer, en classe et en entreprise, des compétences professionnelles et les comportements qui y sont associés au plus près de la situation de travail.

Elle nécessite, pour être efficace, une collaboration étroite entre école et entreprise. Celle-ci étant basée sur des outils décrivant les compétences d'un point de vue technique et comportemental, tout en recherchant une simplicité d'utilisation :

- en phase de formation : organisation des périodes de mise en situation en entreprise, identification par le jeune de ce qui est attendu de lui,

- en phase d'évaluation : prise en compte des comportements professionnels et approche des résultats selon la démarche exposée plus haut.

La compétence comportementale étant située dans un contexte, l'approche adoptée doit aussi nourrir la réflexion et l'action du centre de formation pour favoriser avec l'apprenant son développement, son évaluation et sa transposition dans de multiples contextes.

Il s'agit finalement de renforcer le lien entre référentiel de certification, construction et outillage de la formation et de l'évaluation pour mieux expliciter les rapports entre la compétence professionnelle et la dimension personnelle et enrichir la façon de les exprimer.

Ce travail conjoint sur les compétences comportementales entre les acteurs de la formation et du développement des

compétences offre, de par la transférabilité de la démarche proposée, des perspectives prometteuses. S'il a son utilité du point de vue de l'insertion et de l'évolution professionnelle, il peut aussi trouver sa place, en amont, dans le cadre du processus de découverte des métiers et de construction des choix d'orientation scolaire et professionnelle.

La découverte et l'analyse des métiers, compétences et ressources qui leur sont associées à partir de l'observation et/ou la mise en pratique de situations de travail représentatives peut permettre au jeune de croiser autrement ses représentations et l'appréhension renouvelée de lui-même et de ses ressources (dont émotionnelles) pour l'aider à faire ses choix.

Faisant suite aux échanges fournis avec la salle confirmant tout l'intérêt du sujet traité, Jean-Pierre Moreau, dafpic de Nantes, a conclu la rencontre.

Olivier MARECHAU
Inspecteur Éducation nationale,
rectorat de Nantes
secrétaire AFDET Pays de la Loire

Travailler les compétences comportementales dans un CFA : une action multiforme en direction des apprentis

Travailler les compétences comportementales dans un CFA : une action multiforme en direction des apprentis
Chantal Aboudeine, directrice de Grafipolis, école des métiers graphiques et plurimédia à Nantes

Les enjeux de la maîtrise des compétences comportementales par nos apprentis sont majeurs :

- pour l'image des entreprises et leur compétitivité,
- pour l'insertion et l'évolution professionnelle des apprentis dans un contexte professionnel de plus en plus exigeant. Nous avons par ailleurs constaté que cette absence de maîtrise représentait une cause principale du décrochage des apprentis.

Lorsque nous les interrogeons, les professionnels considèrent deux types de compétences comme indissociables : les compétences techniques et les compétences comportementales. Elles contribuent à la professionnalisation du salarié avec une dimension plus globale se fondant sur ses ressources personnelles.

Il nous appartient, comme formateurs, d'essayer d'agir pour permettre aux apprenants d'identifier et d'intégrer les « codes » du monde du travail et des environnements qu'ils côtoient.

C'est pourquoi nous avons décidé de conduire des actions concrètes à trois niveaux :

- a/ l'entreprise, l'employeur/maître d'apprentissage
- b/ l'ingénierie pédagogique/l'organisation
- c/ les apprentis eux-mêmes

Les entreprises

Dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement sur 3 jours des maîtres d'apprentissage, co-construction à partir de réflexions et de mutualisations concernant :

- les situations professionnelles et la progression de la formation en entreprise
- l'identification des compétences professionnelles visées
- l'identification des compétences comportementales associées
- l'évaluation des compétences techniques et comportementales, notamment grâce à la co-élaboration d'une grille d'évaluation. Il s'agit d'associer aux compétences comportementales identifiées des indicateurs de performances objectifs et progressifs.

Les fruits de cette collaboration sont intégrés dans le suivi de l'apprenti grâce au livret d'apprentissage, outil d'information, de communication entre les 3 acteurs : formateurs, maître d'apprentissage et apprenti.

L'ingénierie pédagogique

- Mise en place d'une offre de modules dits « ateliers personnalisés » en direction des apprenants correspondant à trois objectifs : soutien, approfondissement, ouverture. Chaque lundi matin, l'apprenti est invité à choisir et à s'inscrire librement en fonction de ses besoins. Cette proposition favorise l'initiative et l'autonomie dans le choix... dans un cadre donné. Si les équipes s'aperçoivent qu'un apprenti s'inscrit plusieurs fois à des « modules d'ouverture » alors qu'il aurait besoin d'un soutien, par exemple, en maths, il est alors « désinscrit » et son choix est réorienté. C'est l'éducation au choix, à l'identification des priorités et à la liberté conditionnée...

- Mise en place d'un programme d'actions éducatives soutenu par la Région des Pays de la Loire pour permettre aux apprentis (du CAP au BTS) de mieux communiquer et d'augmenter leur confiance en eux et dans leur potentiel. Cela en mobilisant des comédiens professionnels sur des modules positionnés dans les emplois du temps.

Les apprentis

Lors du dernier séminaire de rentrée (août 2014), il a été proposé à la communauté éducative (formateurs et personnels éducatif et administratif), d'une part, d'identifier et caractériser les incivilités nuisant à l'ambiance de travail et au « bien vivre ensemble » et, d'autre part, de sélectionner les 3 plus importantes sur lesquels nous nous engagerions à lutter ensemble.

Les objectifs visés étaient :

- améliorer l'efficacité des cours,
- aider les apprentis à intégrer les codes du bien vivre ensemble,
- légitimer l'action de tout formateur lors d'un recadrage éventuel de l'apprenti,

Les 3 rituels ayant fait consensus sont :

- l'interdiction du portable en cours,
- la réaffirmation des règles de politesse élémentaires ainsi que le port interdit de la casquette et du bonnet à l'intérieur du bâtiment,
- le respect de l'environnement de travail : tri des déchets, utilisation des poubelles mises à disposition, respect du mobilier etc...

Une fois définis, les rituels ont été exposés à l'ensemble des apprentis comme un contrat de confiance... mais aussi, un contrat assorti de sanctions possibles pour les récalcitrants.

A ce jour, hormis quelques petits rappels nécessaires, une seule sanction a été appliquée pour dommage causé au matériel pédagogique. Il est même plutôt agréable d'entendre les apprentis saluer les adultes et/ou répondre au « bonjour » exprimé.

Chantal ABOUDEINE,
directrice de Grafipolis,
école des métiers graphiques
et plurimédia à Nantes