

Chapitre 1

DESSINE-MOI UNE COMPÉTENCE

*« Non seulement que l'homme sache ce qu'il fait,
mais si possible qu'il en perçoive l'usage.
Que pour chacun son propre travail
soit un objet de contemplation. »*

SIMONE WEIL

Par pudeur, ou parce que les échanges se concentrent souvent sur la performance, les réalisations, vous n'avez que peu d'occasions d'expliquer et d'analyser vos réussites professionnelles. Pourquoi sommes-nous frileux pour revisiter régulièrement les activités significatives de notre parcours et faire un point d'étape professionnelle ? Pourquoi solliciter des tests de personnalité pour qualifier ses compétences plutôt que de se retourner sur ses expériences passées pour valoriser ses acquis et appréhender les caractéristiques originales de son profil ?

Or, quoi de mieux que les situations réelles pour comprendre votre singularité, caractériser vos atouts, mettre en avant votre différence. Les recruteurs, les employeurs rencontrent des dizaines de profils similaires. Pour vous démarquer, faites-leur vivre vos compétences en action ; convaincre, c'est incarner. Une anecdote, une image forte, un

exemple concret captent l'attention et rendent votre profil vivant : qui se souviendra d'un simple « Je suis rigoureux et organisé » ? En racontant votre parcours avec des preuves, vous ne dites pas seulement vos atouts, vous les démontrez ; votre récit parle pour vous !

L'EXPÉRIENCE ET L'ÉPREUVE DESSINENT LES PREUVES DE LA COMPÉTENCE

La compétence professionnelle est souvent définie en se référant au fameux triptyque « savoir, savoir-faire, savoir être », dont elle constituerait une combinaison. À l'origine associée au domaine juridique (« il/elle a compétence à... », « il/elle est habilité(e) à... », « telle décision relève de tel pouvoir, de tel spécialiste... »), la compétence soulève la question de la correspondance entre des connaissances et des actes ; c'est la capacité à accomplir certaines tâches par des personnes qui sont à la « **bonne place** », comme un médecin qui a fait les études requises ou un juriste ou un maire qui sont légitimes pour agir. Cette notion de compétence a été largement exploitée et discutée depuis les années quatre-vingt au sein des organisations ; elle a fait l'objet de nombreux débats publics, par exemple « objectif compétences » en 1998, ainsi que de plusieurs dispositions législatives, en particulier la récente loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, titre 1^{er} : « *Vers une nouvelle société de compétence* ».

La connaissance y est centrale, car elle détermine le savoir-faire, c'est-à-dire la capacité à rendre pratique et opérationnel le savoir acquis. Le savoir être recouvre des réalités plus complexes ; entre comportement social et talent personnel, les praticiens RH rencontrent parfois quelques difficultés dès lors qu'on leur demande de préciser.

Entre **une conception statique** – *il possède des compétences, c'est-à-dire qu'il a acquis les ressources nécessaires pour agir, ressources parfois validées par un diplôme ou une certification* – et **une conception dynamique** – *il est compétent, car il sait mobiliser ses ressources en situation pour atteindre le but recherché, et ses résultats le prouvent* –, il nous semble utile de clarifier la notion de compétence en partant des témoignages fournis par ceux qui l'exercent et qui souhaitent valoriser leur talent devant des tiers (recruteur, manager, conseiller mobilité...).

ou bien des proches). En effet, une des meilleures façons d'expliquer la notion de compétence est de demander un exemple à un individu.

Lors de l'animation d'un atelier de mobilité, en début de session, je demande à chaque participant de se présenter de manière synthétique et de terminer leur exposé en citant une de leurs compétences, un talent particulier qu'il possède. Les réponses spontanées sont formulées de manière brève, résumées en un ou deux mots génériques (des « mots-valises ») : « *la communication* », « *la gestion de projet* », « *je sais écouter* », « *je suis organisé* », « *la rigueur* », « *le droit social* », « *l'informatique* », « *mon relationnel* », « *l'envie d'apprendre* »... La liste est longue et rassemble des termes qui désignent des concepts différents : des qualités, des connaissances, des activités, des disciplines, des domaines d'activité, des aspirations.

Aussi il convient d'en savoir plus puisque chaque participant a une représentation très personnelle de la notion.

Prenons l'exemple d'Élodie qui a répondu : « *Je suis organisée.* »

Afin de comprendre ce que cette compétence signifie dans des situations concrètes, posons-lui la question suivante :

« *Dans quel type de situations votre sens de l'organisation s'est-il exprimé ?* »

Élodie répond rapidement : « *Quand j'organise des réunions, des manifestations, c'est important d'être organisé pour donner une bonne image du service.* »

Nous commençons à mieux situer le contexte qui nous éclaire sur la nature de la compétence, mais l'information reste floue ; il convient de prolonger le questionnement afin de décrire une situation où le problème qui a nécessité cette compétence :

« *Pourriez-vous me parler d'une situation spécifique où votre compétence a été mobilisée ?* »

Élodie : « *L'an passé, lors de la préparation d'un événement professionnel organisé par le service, mon responsable m'a sollicitée pour coordonner tous les intervenants, des cadres de la direction et plusieurs prestataires externes afin de respecter un délai très serré. Chacun avait beaucoup de choses à dire, et il fallait structurer et programmer les interventions dans le temps imparti (deux heures).* »

Lumière et eau,
ressources apportées
par le ciel (climat)

**RESSOURCES
EXTRINSÈQUES**

Matières organiques,
ressources apportées par
la terre (terre-eau)

**RESSOURCES
INTRINSÈQUES**



Quand les forces du dehors s'allient avec les forces du dedans...

FOCUS *SUR*

La compétence fonctionne comme un système vivant

Les différentes ressources en interaction pour construire une compétence définissent un système de forces. La nature nous fournit une bonne illustration du mécanisme en jeu lorsque l'on souhaite définir la compétence. Dans le cas d'un arbre, système vivant soumis aux phénomènes naturels, assujettis à des règles biologiques, les éléments du sol et du ciel s'allient pour que la vie se développe. L'arbre, entre ciel et terre, mobilise plusieurs ressources : les ressources du sol (les forces d'en bas) et les ressources du ciel (les forces d'en haut). Dans le cadre du travail, les forces du dedans – les Connaissances, les Aptitudes, les Moteurs de l'individu – (sa CAM) représentent les ressources intrinsèques à mobiliser pour agir avec compétence. Les ressources extrinsèques – les forces du dehors – comprennent à la fois les moyens disponibles qui conditionnent la mobilisation de ses ressources et les contraintes de l'activité : comme la lumière est apportée par l'environnement auquel il appartient, comme les nuages fournissent l'eau indispensable à la vie du végétal.

FOCUS SUR

Aliéné ou aligné, telle est la question

*« On peut se demander si,
lorsque le travail humain répond au désir,
c'est-à-dire à l'interrogation existentielle,
il peut encore conserver son nom. »*

HENRI LABORIT DANS *ÉLOGE DE LA FUITE*

Quelqu'un qui a décrypté sa manière d'opérer, qui a **découvert sa CAM** (Connaissances, Aptitudes, Moteurs) se retrouve souvent à la bonne place et agit en connaissance de cause : tout est fluide, tout se passe facilement. Dès qu'une personne est dans son élément en assurant une mission, ce qu'elle fait est cohérent avec ce qu'elle est. Elle est « alignée » parce qu'elle agit en harmonie avec ses idées, ses valeurs, ses croyances ; alors elle ne peut pas être « aliénée », ni à son métier ni à l'organisation qui l'emploie.

Comme les grands courants marins qui influencent grandement, mais discrètement, le déplacement des bateaux, nos moteurs profonds, nos désirs occupent une fonction similaire dans la construction de nos réussites ; ils orientent nos itinéraires professionnels. Peu visibles, rarement explicités, ils agissent néanmoins en profondeur pour régler notre investissement professionnel et pour guider nos actions ; car ils impactent la qualité de notre travail, conditionnent le développement de nos capacités, orientent la nature de notre réseau de relations.

Développer ses compétences, c'est transformer des ressources plurielles en une compétence singulière.

« Nous sommes tous des HPI – Haut Potentiel Inexploité. »

Celui qui maîtrise une compétence – ABC – possède un potentiel d'action – CAM – pouvant être ensuite mobilisée de manière concrète dans une infinité de situations. Par exemple, le vendeur qui a reçu de nombreux clients, qui a rencontré des situations variées, qui a exercé sa compétence commerciale pendant plusieurs années, aura sans doute développé une **capacité fondamentale et plus personnelle : l'empathie** ; qualité qui peut être déployée dans d'autres domaines (santé, enseignement, social...).

L'alchimie qui fonde la compétence d'une personne est aussi mystérieuse que complexe. Notre conscience accueille nos expériences et la manière dont nous modélisons celles-ci est unique ; la verbalisation de nos compétences est un premier essai pour donner un sens à nos expériences. Cette auto-analyse nécessite une conscience de soi afin de repérer ses désirs profonds, pour hiérarchiser ses moteurs, pour identifier ses aspirations professionnelle et personnelle, pour découvrir sa méta-compétence, l'originalité de son profil.

La méta-compétence désigne la capacité d'un individu à analyser sa manière de faire lorsqu'il met en œuvre un savoir-faire ; elle se développe à mesure que la capacité de réflexion se renforce. Elle consiste à adopter une attitude réflexive sur son travail, à analyser comment on s'y prend pour réaliser une activité, à prendre du recul sur ses pratiques professionnelles, aussi bien du point de vue de l'efficacité de la tâche que de son propre intérêt. C'est une prise de recul particulière que cette « position méta », elle nécessite une hauteur de vue afin de réaliser cet aller-retour permanent entre le rôle d'acteur et celui d'observateur de son propre fonctionnement. « *Se comprendre soi-même, comprendre ses leviers de motivation.* » La compétence et le potentiel sont directement liés. Quand une personne travaille dans la direction de ses désirs qui la mettent en mouvement, son énergie et sa motivation augmentent, garantissent sa compétence, l'atteinte des résultats et l'encouragent à développer encore son potentiel.

La « **machine à compétences** » qui nous constitue va se mettre en marche dès lors qu'il y a un intérêt, pour nous et pour nous seuls. Quand un individu multiplie ses expériences, il accroît ses compétences et il développe un potentiel qui lui donne l'énergie nécessaire pour se libérer de quelques contraintes de son environnement, de l'organisation, pour dépasser les procédures, les règles de l'art, les modèles. **Le potentiel** n'est pas la compétence qui est déjà détenue, **c'est l'énergie stockée** par un individu à travers les acquis de son expérience ; c'est la ressource que cette énergie apporte à la personne pour remettre en question et compléter ses acquisitions antérieures.