

**Conseil de l'Éducation
et de la Formation**

Compétences non-techniques : La définition du CEF

Avis N°99

Conseil du 22 février 2008

Cet Avis est le résultat d'un travail d'instruction piloté par la Chambre de la Formation. Un travail documentaire préalable constitue le dossier d'instruction de cet Avis. Il a été présenté au Conseil du 18 janvier 2008.

Avertissement :

En application du décret relatif à la féminisation des noms de métiers, fonctions, grades ou titres, du 21 juin 1993, le CEF tient à préciser que, pour des raisons de lisibilité, ces noms exprimés au masculin doivent systématiquement se lire au masculin et au féminin.

1. Le contexte

L'activité économique et productive connaît depuis une vingtaine d'années des mutations techniques et organisationnelles significatives, entraînant à son tour des modifications du travail et des modes de gestion de la main d'œuvre.

Certes, toutes les entreprises, tous les secteurs ne sont pas touchés de la même manière par ces transformations. Toutefois, des tendances de fond sont à l'œuvre et elles se traduisent par l'irruption, depuis une dizaine d'années, de la logique de la compétence. Se substituant à la logique classique « emploi-qualification – fonctions / postes – barèmes », la logique « employabilité – compétences / missions / flexibilité organisationnelle et salariale » devient prédominante, dans un contexte de concurrence généralisée et de chômage structurel.

Cette évolution a désormais un impact sur les modes d'organisations de l'enseignement initial et sur la formation professionnelle des travailleurs. Dans ce contexte, la formation tout au long de la vie est proposée comme nouveau modèle de développement socio-économique.

Au delà du concept de compétence défini comme un « savoir agir en situation », ce qui fonde son caractère « professionnel » car lié à un contexte de travail, apparaissent une série d'autres vocables assimilés ou non à des compétences professionnelles : compétence clé, compétence de base, compétence transversale, compétence comportementale, compétence essentielle, compétence générique, compétence non technique, compétence minimale, pour n'en citer que quelques-uns puisés dans le capharnaüm et le grand bazar idéologique de « la société de la connaissance ».

Dès lors une multitude de termes et autant de définitions existent mais aucun concept ne s'est réellement imposé à ce jour.

Pour notre part, afin de clarifier les termes dans l'instruction du dossier, nous avons distingué dans le cadre de la vie professionnelle, les compétences techniques et les Compétences non-techniques en nous inspirant du modèle de G. Bunk¹ qui est le plus globalisant et qui correspond le mieux à la liaison grandissante de l'organisation du travail et de l'évolution des compétences attendues par l'employeur.

Dans cet ordre d'idées, sur base de l'étude de cas menée par le Lentic^{2 3}, il a été constaté qu'il y avait une étroite liaison entre la gestion des

¹ G.P. BUNK Professeur à l'Université de Giessen

² Le Lentic est un centre de recherche et d'intervention de l'Université de Liège, centré sur les processus d'innovation organisationnelle. LENTIC-Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation la Communication et les Industries Culturelles

compétences, l'organisation socio-technique du travail et la négociation syndicale..

En effet, **la gestion des compétences en général et en particulier celle des Compétences non-techniques ne sont pas seulement objet d'analyse « technique et social ». Elle est enjeu de négociation sociale (patrons/ syndicats) dans les entreprises et les secteurs professionnels.**

Les employeurs ont une conception extensive de la logique des compétences qui va jusqu'à viser des aptitudes et des qualités parfois de type socioculturel et psychosocial des travailleurs ; les syndicats ont une conception plus restrictive, limitant les compétences à la mise en œuvre, dans un contexte organisationnel précisé, de connaissances et de savoir-faire ; ils acceptent la définition professionnelle de certains « savoir être », uniquement quand ils sont liés très étroitement à l'exercice du métier ou de la fonction.

2. Définitions

Parmi les nombreuses définitions rassemblées dans le dossier d'instruction⁴, deux définitions retiendront notre attention :

- Dans l'Avis 88⁵, tout en soulignant la difficulté de cerner les concepts de compétence, le CEF proposait la définition suivante :

Compétence : faculté, capacité, aptitude à mobiliser différentes ressources (connaissances, qualifications, aptitudes...) pour réaliser une action, exécuter une tâche, mener une activité. La compétence exprime la maîtrise possédée par l'individu qui lui permet de réaliser effectivement des tâches données. C'est donc une aptitude, une « propriété » de l'individu, susceptible de se concrétiser et d'être reconnue dans un contexte particulier, à un moment donné, s'exprimant dans une action ou un enchaînement d'actions dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou liée à l'emploi. Cette définition du Cef vise une conception élargie de la compétence, tant au niveau de situations de travail qu'au plan de la vie « hors entreprise ».

- Gerhard P. Bunk repositionne la compétence au plan uniquement professionnel : **« la compétence professionnelle englobe l'aptitude à l'acte professionnel ».** Il définit l'acte professionnel par la volonté du travailleur de transformer son environnement dans un contexte professionnel donné et précise que la compétence pour être « opérationnelle » se décompose en 4 contenus complémentaires : la compétence technique, la compétence méthodologique, la compétence sociale et la compétence contributionnelle. »

Il définit deux composantes de la compétence opérationnelle :⁶

³ (Voir les Actes du colloque du 12 septembre 2006 du CEF, La gestion des compétences : points de vue croisés de la recherche et de l'entreprise) qui est rapportée en partie dans le dossier d'instruction (de la page 16 à la page 22)

⁴ Chapitre I, Thématique des compétences : quelques définitions

⁵ Validation des acquis non formels et informels dans l'enseignement non obligatoire

⁶ D'après Gerhard P. Bunk *Transmission de la compétence dans la formation professionnelle en Allemagne*. CEDEFOP Formation professionnelle 1/94 Revue européenne

1. La compétence technique :

Pouvoir et savoir définir les tâches et contenus de son domaine d'activité et maîtriser les connaissances et savoir-faire nécessaires à cet effet.

2. Et la compétence non-technique qui se décline en 3 dimensions:

a) La compétence méthodologique : *être capable de réagir de façon méthodologiquement adéquate aux tâches demandées et aux changements susceptibles d'intervenir, trouver des solutions de manière autonome et transposer de façon judicieuse les expériences réalisées à de nouveaux problèmes.*

b) La compétence sociale : *savoir collaborer avec autrui selon un mode communicatif et coopératif et faire preuve d'un comportement social et de sensibilité interpersonnelle.*

c) La compétence contributionnelle : *être capable de contribuer de manière constructive à l'aménagement de son poste de travail et de son environnement professionnel, savoir organiser et décider de son propre chef et être disposé à assumer des responsabilités.*

La définition de G. P. Bunk apparaît comme davantage « utilisable » et plus « opérationnelle » dès lors qu'il s'agit, dans la vie professionnelle, d'identifier concrètement les compétences à mettre en œuvre. Cette définition apparaît également et surtout comme plus « pratique » pour, en particulier, approcher « les Compétences non-techniques ». C'est dans ce domaine en effet que règnent la plus grande confusion conceptuelle, d'aucuns allant jusqu'à viser, hors contexte professionnel, des attitudes et comportements de la personne jugée à l'aune de la morale et des systèmes culturels et des valeurs dominantes en vigueur dans la société.

3. Les constats

Sachant que cette évolution reste très différenciée par métier, par entreprise et par secteur;

Considérant :

3.1. Au plan des compétences

3.1.1 Qu'aux compétences telles que capacité d'opérer dans un environnement stable et bien défini, capacité d'assumer un processus de travail répétitif simple et concret, etc.... se profilent plus fréquemment des compétences comme : capacité d'opérer dans un environnement non défini et instable, capacité d'assumer des travaux non routiniers et abstraits, capacité de prendre des décisions et des responsabilités, capacité d'opérer dans un horizon spatial et temporel flexible...

3.1.2. Que ces compétences existaient déjà dans les anciens systèmes d'organisation du travail, mais restaient très largement informelles et relevaient pour partie du « tacite » et « des atouts personnels » du travailleur ainsi que de l'équipe et du collectif de travail auxquels il

participait et qu'à ce titre, elles n'étaient guère sollicitées officiellement par l'organisation du travail ;

3.1.3 Que dans l'intérêt du développement économique et social des citoyens et de la société toute entière, il revient à la formation professionnelle, entre autres, d'organiser la mobilisation de ces compétences et de les rendre opérationnelles, sans pour autant qu'elles ne deviennent des éléments de contrôle social et de sélection sociale et culturelle des travailleurs ;

3.2. Au plan des modalités du travail en entreprise

3.2.1 Que l'absence de définition opérationnelle des Compétences non-techniques ouvre la porte à des risques d'individualisation abusive de la relation au travail ou de la relation pédagogique, avec des risques de manipulations psychologiques et/ou psychosociales des travailleurs et des stagiaires en formation ;

3.2.2 Que la mobilité, l'adaptabilité et la flexibilité choisies ou subies des travailleurs s'imposent progressivement comme éléments déterminants de la vie professionnelle, au même titre que leur qualification formelle, le diplôme ou les titres de compétences délivrés dans le cadre du dispositif de validation des compétences.

3.2.3 Que les dispositifs d'éducation et de formation ainsi que la gestion des ressources humaines dans les entreprises font généralement porter le poids de ces exigences attendues au plan professionnel au citoyen, au stagiaire et travailleur considérés comme individus isolés et responsables, seul, de leur devenir ;

3.2.4 Que pour les travailleurs comme pour les employeurs, la capacité d'actualiser régulièrement les compétences individuelles et collectives est un enjeu déterminant qui implique non seulement la maîtrise de compétences techniques, mais aussi de Compétences non-techniques ;

3.2.5 Que, comme le relève la politique de l'emploi, les connaissances et savoir-faire professionnels une fois transmis sont de plus en plus rapidement rendus caducs par les mutations technologiques et économiques accélérées, ce sont les qualifications qui vieillissent moins vite ou même pas du tout qui sont requises. En font partie les connaissances et aptitudes polyvalentes les plus nouvelles autant que les capacités identifiées formellement : l'autonomie d'esprit et d'action, la flexibilité méthodologique, l'aptitude à la réaction et au transfert et l'esprit de synthèse anticipatif en sont autant de facettes différentes.

3.2.6 Qu'en regard de telles exigences professionnelles, la compétence strictement technique n'est aujourd'hui plus suffisante et que la compétence méthodologique, la compétence sociale, la compétence contributionnelle deviennent indispensables ; que viser l'examen de celles-ci et surtout les transmettre isolément ne sauraient suffire ;

3.2.7 Qu'il s'agit pour l'enseignement et la formation, dans le respect des libertés individuelles et collectives, de contribuer efficacement la

transmission des compétences professionnelles non techniques au même titre qu'aux compétences techniques ;

3.2.8 Qu'il s'agit de considérer que les dimensions méthodologiques, contributionnelles et sociales du travail deviennent de plus en plus prégnantes et sont assimilées à des compétences professionnelles ;

4. Le CEF formule les recommandations suivantes :

4.1. Le CEF recommande qu'il n'y ait pas de confusion entre les « savoir-être » de type psychosocial et/ou socioculturel et les Compétences non-techniques, cela implique donc :

- Que ces « savoir-être » de type socioculturel ou liés à la personnalité de l'individu parfois implicitement attendus par l'employeur, apparaissent comme devoir relever de l'ordre de la norme sociale (au sens sociologique), du conformisme dans un contexte sociétal donné, où prédominent certaines valeurs sociales; dès lors, ces « savoir-être » ne constituent pas des « compétences » professionnelles, quand bien même elles peuvent influencer la sphère du travail ;
- Que ces comportements ne peuvent être codifiés par l'entreprise et a fortiori, par la négociation collective ;
- que ces comportements attendus dans une entreprise donnée, dans une fonction donnée constituent néanmoins des facteurs parfois décisifs lors de l'insertion professionnelle et jouent souvent un rôle important lors de l'embauche ou dans l'évolution de la carrière du travailleur.

4.2. Le CEF recommande de retenir comme définition des Compétences non-techniques celle de G. Bunk : « *la compétence professionnelle englobe l'aptitude à l'acte professionnel* ». Dès lors que l'acte professionnel est défini par la volonté du travailleur de transformer son environnement dans un contexte professionnel donné, alors la compétence pour être « opérationnelle » se décompose en 4 contenus complémentaires : la compétence technique, la compétence méthodologique, la compétence sociale et la compétence contributionnelle ». Aux yeux du Cef, les 3 dernières compétences (méthodologique, sociale et contributionnelle) constituent des Compétences non-techniques ;

En l'occurrence, il s'agit de distinguer :⁷

- **La compétence technique :**
Pouvoir et savoir définir les tâches et contenus de son domaine d'activité et maîtriser les connaissances et savoir-faire nécessaires à cet effet.
- **La compétence non-technique qui se décline en 3 dimensions:**
 - a) **La compétence méthodologique :** *être capable de réagir de façon méthodologiquement adéquate aux tâches demandées et aux changements susceptibles d'intervenir, trouver des solutions de manière autonome et transposer de façon judicieuse les expériences réalisées à de nouveaux problèmes.*

⁷D'après Gerhard P. Bunk *Transmission de la compétence dans la formation professionnelle en Allemagne*. CEDEFOP Formation professionnelle 1/94 Revue européenne

b) La compétence sociale : savoir collaborer avec autrui selon un mode communicatif et coopératif et faire preuve d'un comportement social et de sensibilité interpersonnelle.

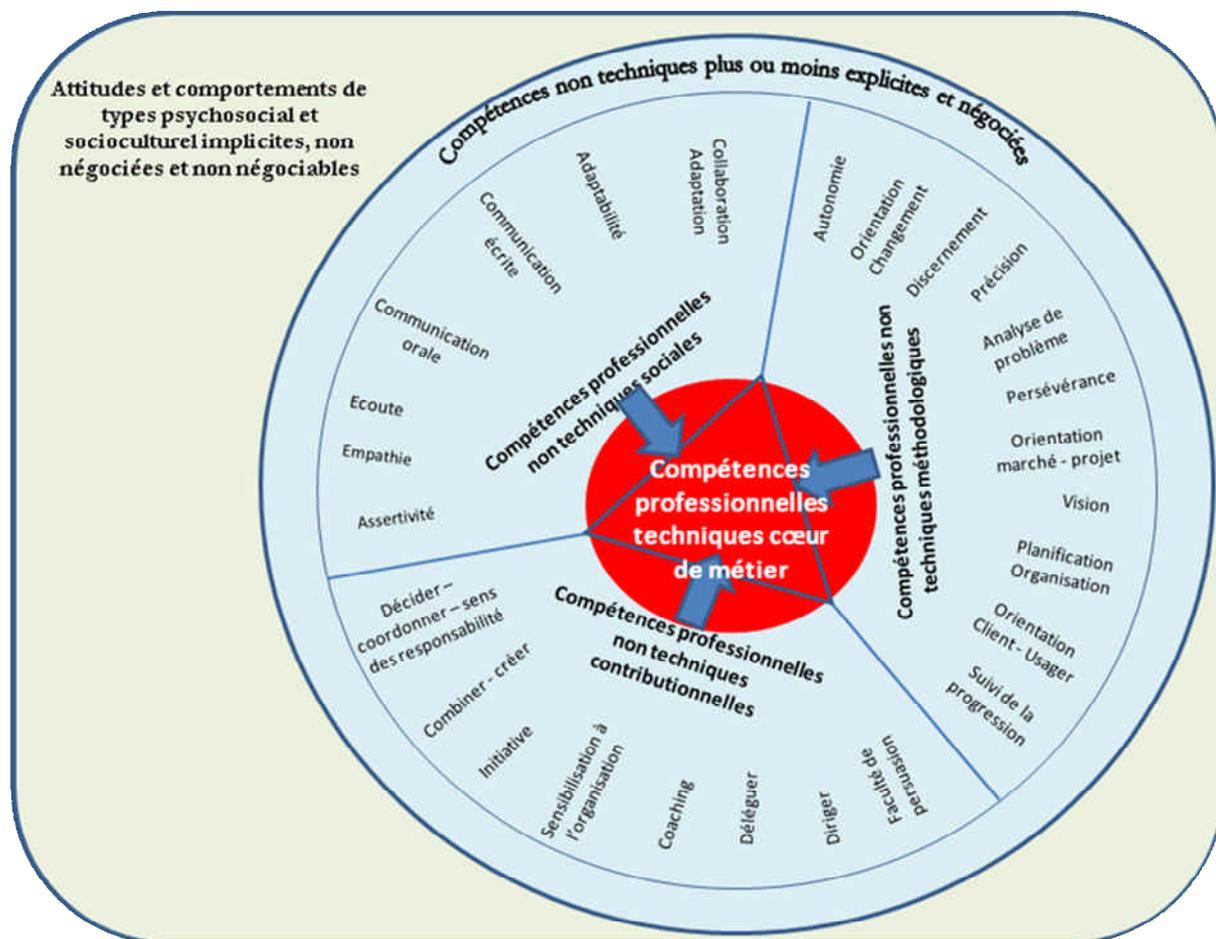
c) La compétence contributionnelle: être capable de contribuer de manière constructive à l'aménagement de son poste de travail et de son environnement professionnel, savoir organiser et décider de son propre chef et être disposé à assumer des responsabilités.

4.3. Le CEF recommande que la définition des Compétences non-techniques relève strictement de la négociation collective :

- Soit au niveau interprofessionnel ;
- Soit au niveau sectoriel, dans le cadre de la définition des profils métiers ;
- Soit au niveau des entreprises;
- Soit dans le cadre du futur service francophone des métiers et des qualifications et déjà au sein du dispositif de validation des compétences ;

La négociation collective, permet d'intégrer, en regard des situations de travail, dans le référentiel cœur de métier des Compétences non-techniques (contributionnelles, sociales, méthodologiques) au titre de « savoir-faire comportementaux ». En effet, les savoir-faire comportementaux sont des Compétences non-techniques intimement liées à l'exercice du métier.

4.4. Le CEF recommande que soit prise en compte la liaison dynamique entre compétences techniques et Compétences non-techniques, dans le cadre de la négociation collective mis en œuvre pour la démarche référentielle, comme illustré dans le schéma suivant inspiré du modèle d'AXA copyright quintessence consulting:



- Les attitudes et comportements de type psychosocial et socioculturel sont plus ou moins implicites, non négociés et non négociables.
- Les flèches de couleur dans le centre évoquent le degré d'intégration par la négociation collective des Compétences non-techniques dans le référentiel cœur de métier.

Lorsqu'il y a consensus sur l'intégration de tout ou partie des Compétences non-techniques dans le noyau des compétences professionnelles techniques cœur de métier (référentiel), alors et alors seulement ces Compétences non-techniques sont assimilées à des « savoir-faire comportementaux » car intimement lié à l'exercice du métier. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines et de l'évolution des carrières, la dialectique visant à intégrer dans le noyau dur des compétences professionnelles-métier (ou fonction occupée) n'est pas toujours négociée collectivement avec les organisations syndicales.