

Développer la compétence des apprenants à l'école ou des apprentis en entreprise, une question de niveau

par Henri Boudreault, Ph. D.

La thématique que «Technigogie» désire mettre de l'avant pour ses prochains numéros traitera de la formation en entreprise et de la formation dans les centres de formation. Nous ne désirons pas ici les confronter ou encore valoriser l'une ou l'autre, mais plutôt les distinguer de manière à comprendre ce qui les caractérise et ainsi être en mesure d'en exploiter les avantages tout en étant conscients des limites et de leur complémentarité.

La formation sur le tas est généralement associée à la réussite, par un apprenti, d'une activité professionnelle selon un niveau de performance correspondant à la compétence attendue. Cette réussite se fait souvent au détriment des savoirs, dans un contexte où le sens et la pertinence des objets de formation sont déterminés par l'action. Ces savoirs sont pourtant nécessaires à la compréhension, à la conscience et par conséquent au jugement des apprentis dont l'absence est souvent remarquée, en santé et sécurité au travail, entre autres.



«Que ce soit en entreprise ou en centre de formation, le concept de compétence devrait faire l'objet d'une représentation commune.»

Les savoirs sont souvent associés à l'école, c'est-à-dire au centre de formation ou au collège. On associe ces milieux, à tort ou à raison, au mandat de faire acquérir des connaissances et/ou des habiletés. Ces savoirs se retrouvent compétence après compétence dans un programme permettant à l'enseignant de les organiser de telle sorte que l'apprenant puisse réussir ses examens et avoir

son diplôme qui déterminera sa compétence et ainsi accéder au monde du travail. Souvent, les examens permettent de constater chez l'apprenant sa capacité à «régurgiter» de l'information et sa capacité à exécuter des actions mais est-ce bien cela le résultat de l'apprentissage en lien avec le développement d'une compétence? Le processus d'apprentissage est pourtant nécessaire à la compréhension, à la conscience et par conséquent au jugement des apprenants.

Vous remarquez ici que j'ai présenté deux perceptions d'un même concept, celui de compétence. Il semble que ce concept ne représente pas la même chose dans le monde du travail et en éducation. Certains diront que l'apprentissage sur le tas n'est pas suffisant pour développer une compétence et qu'à l'inverse que la formation professionnelle en institution n'est pas suffisante pour développer la compétence. Donc, il y aurait compétence et compétence ou plutôt compétence et compétence professionnelle. Nous ne sommes pas sans constater que le concept de compétence est utilisé dans de nombreux contextes. Selon les multiples interprétations de ce concept la manifestation de la compétence peut passer de l'allaitement maternel à la direction d'une entreprise. Il serait probablement bénéfique d'en distinguer les différents niveaux, tout n'est pas dans tout.

Que ce soit en entreprise ou en centre de formation, le concept de compétence devrait faire l'objet d'une représentation commune. Leplat (1991) nous souligne l'existence de la compétence comme étant l'élément sous-jacent à toute action qui permet d'expliquer comment les connaissances peuvent se transformer en actions appropriées. Elle désigne donc le système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité répondant aux exigences d'une certaine classe de situations.

Dans le même sens, Oiry (2003) nous aide à déterminer les caractéristiques de la compétence professionnelle :

- **Elle est en rupture avec le poste de travail** : L'accent est mis sur la personne. Le poste de travail n'apparaît donc plus comme un concept pertinent pour organiser le travail.
- **Elle est individuelle** : La compétence est celle d'un individu (et non la qualification d'un emploi). (Zarifian, 1999, p.68)
- **Elle prend en compte le savoir-être** : À l'inverse du poste de travail, «la compétence est plus large que le seul savoir ou savoir-faire». Elle mobilise «l'intelligence» et «l'initiative». (Zarifian, 1999, p.15)
- **Elle est contextualisée** : Finalisée, la compétence ne peut être définie que dans une situation précise. Il n'existe pas de compétence détachée de l'action.
- **Elle est dynamique** : Les différents éléments de la compétence se développent dans une confrontation à l'action. Celle-ci est donc en permanence adaptée au contexte dans lequel vit l'individu qui la possède.

À partir du moment où nous pouvons comprendre de manière univoque le concept de compétence nous pouvons travailler pour en établir les niveaux. La complémentarité du milieu de formation et du milieu de travail se retrouve, selon moi, dans le niveau de compétence à développer chez l'apprenant et/ou l'apprenti. Le Boterf (2006), nous indique que l'organisation du travail détermine fortement la compétence qui peut être construite par les individus. Certes, la compétence peut s'exprimer en terme d'action avec ses contraintes et ses livrables, mais selon moi elle s'exprime aussi selon les attentes de l'évaluateur de la personne qui réalisera l'action.

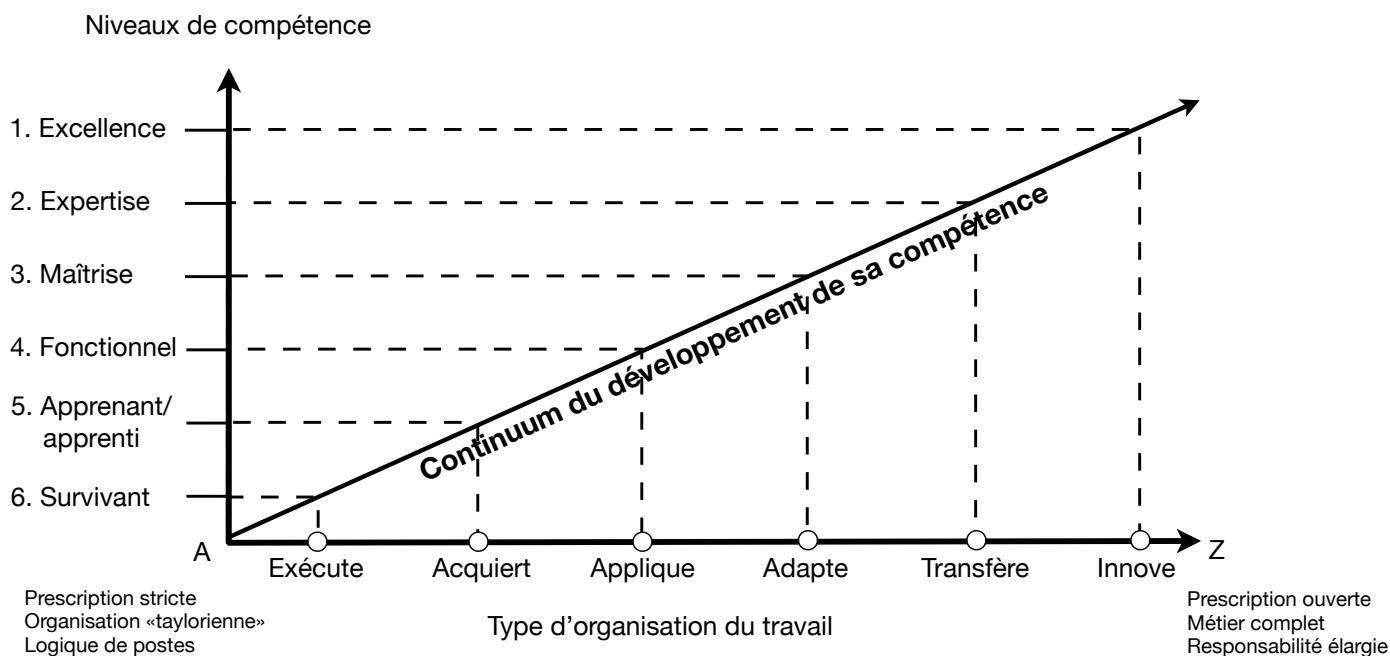
Oiry.E. (2003) va plus loin et nous présente un registre de références pour les compétences :

- **Les compétences acquises** : Activités de formation plus ou moins formalisées aussi bien initiales que continues.
- **Les compétences requises** : Processus de sélection qui définit les normes de travail et d'emploi pour l'exercice d'une activité.
- **Les compétences reconnues** : Processus d'évaluation couplé à des processus de certification. «Qualification de la personne»
- **Les compétences déclarées** : Perception subjective de la personne qui a le sentiment qu'elle est capable de réaliser telle ou telle activité.
- **Les compétences mobilisées** : Usages effectifs des capacités dans les activités de travail. Ce sont ces capacités mobilisées qui sont qualifiées de «compétences» par les employeurs.
- **Les compétences rémunérées** : Processus de valorisation monétaire qui vient en contrepartie de leur mobilisation dans une activité professionnelle.

La compétence professionnelle s'adresse à une personne qui organise son travail dans un contexte dynamique qui la fait évoluer. La compétence professionnelle d'une personne est un continuum qui se développe tout au long de sa vie professionnelle. Si elle se développe, elle atteint donc différents niveaux que Oiry souligne en identifiant que certains milieux y associent même une valorisation monétaire par la compétence rémunérée.

Lors de l'embauche, les entreprises spécifieront les compétences requises par une ou des tâches plus ou moins complexes à réaliser selon la quantité de contingences à gérer et par conséquent de décisions à prendre, insistant ainsi sur l'importance de la manifestation plus ou moins critique du jugement du candidat. Plus il y aura de situations éventuelles, d'événements imprévisibles ou de circonstances fortuites, plus le poste exigera un niveau de compétence élevé.

J'ai réalisé avec et pour le compte d'une organisation importante, qui était consciente de sa responsabilité d'élever le niveau de compétence de ses apprenants, une échelle des niveaux de développement de la compétence professionnelle pour situer le seuil d'entrée et le seuil de sortie des apprenants. Cette échelle fut construite à partir des travaux de plusieurs auteurs dont Pastré (2004), Le Boterf (2006) et Oiry (2003) qui se sont penchés sur les niveaux de compétence. J'ai également rencontré les organismes embauchant ces apprenants pour utiliser avec eux cette échelle et établir ainsi leurs attentes. Dans les deux cas, le milieu de formation et les entreprises, ont pu établir le niveau de compétence associé à leur responsabilité. Le milieu de formation a établi son seuil au niveau 5 «Apprenant/apprenti» et le milieu de travail le niveau 3 «Maîtrise». Ces constats ont ainsi pu permettre d'établir que l'apprenant devrait passer d'un niveau de compétence d'acquisition à un niveau de compétence d'adaptation et ainsi orienter l'organisation de la formation, le développement de moyens didactiques plus adaptés ainsi qu'un processus d'insertion en entreprise plus performant.



Représentation des niveaux de compétence et des actions en lien avec les deux grands types d'organisation du travail

Vous trouverez à l'endos du présent numéro, une représentation qui explicite chacun des niveaux de compétence. Avec ce tableau, il est plus facile de repérer les attentes pour les activités professionnelles. Même si certains niveaux ne s'appliquent pas pour certaines professions, cela n'empêche pas une personne d'avoir le désir de toujours développer sa compétence et une autre d'être compétente dans ce qu'elle fait, sans aspirer à une compétence plus grande que celle requise par la profession.

Bref, nous pouvons constater qu'une compétence professionnelle se manifeste dans l'action; que cette action, lorsqu'elle est de niveau *maîtrise* et supérieure, demande de prendre des décisions conscientes et intentionnelles; qu'une action constituée d'éléments incertains demande d'utiliser son jugement; que pour avoir du jugement, il faut qu'une personne puisse comprendre ce qui se passe; que pour comprendre, il faut pouvoir faire l'analyse des différents aspects d'une situation; que pour faire l'analyse, il faut disposer de connaissances qui ont du sens.

Faisant suite à ce raisonnement, nous pourrions attribuer, comme signe distinctif du milieu de la formation institutionnelle, le mandat de transformer les savoirs en connaissances chez l'apprenant, non dans le but de les faire mémoriser, mais de développer le jugement de ses apprenants. Le milieu de travail n'a ni le temps, ni les ressources et ni l'expertise pour faire développer le jugement, même si le jugement est un élément clé pour l'accès à des professions reliées à certains types d'organisation du travail qui exigent une compétence de niveau plus élevé.

Je pense que le lien entre le milieu de formation et celui du travail se situe premièrement dans la conscience du niveau de compétence à faire développer selon la responsabilité professionnelle visée. À cet égard, les deux milieux peuvent se compléter pour amener l'apprenant qui comprend en apprenant qui réussit.

BIBLIOGRAPHIE

Voici quelques références pour vos recherches :

1. LEPLAT, J. *Compétence et ergonomie*, in R. Amalberti, M. de Montbello et J. Theureau (dir.), *Modèles en analyse du travail*, Liège : Mardaga. 1991
2. OIRY, E. *La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction*, in : Boussard, V. Maugen, S. (Éd.), *Du politique dans les organisations*, Sociologie des dispositifs de gestion, l'Harmattan, Paris. 2003
3. ZARIFIAN, Philippe. *Objectif Compétence, pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons. 1999
4. LE BOTERF, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence*. Amazon. fr. 2006
5. PASTRÉ, Pierre. *Les compétences professionnelles et leur développement*, in : Falzon Pierre (dir.) - *Ergonomie* – Paris : Puf. 2004